



MÁS
PAÍS

INFORME DE SOSTENIBILIDAD

— 2015 - 2016 —

CÁMARA SECTORIAL DE SALUD

Aportes y retos en la creación de
valor social, ambiental y económico



ANDI

*Cámara Sectorial
de Salud*

Cámara Sectorial de Salud
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ANDI

Revisión y coordinación
Cámara Sectorial de Salud

Carlos Eduardo Jurado Moncayo
Director Ejecutivo

Nicolás Medellín Lizarralde
Asesor Clase Mundial Sector Salud

Consultoría:



enlaza

Asesores en Sostenibilidad
www.enlazacolombia.org

Dirección de arte y proyecto gráfico:

cano
agencia creativa s.a.s

Cano Agencia Creativa S.A.S.
www.cano.com.co



CONTENIDO

1

PRÓLOGO: CUATRO VOCES SOBRE LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR SALUD

- Alejandro Gaviria Uribe,** 8
Ministro de Salud y Protección
Social
- Carlos Eduardo Jurado,** 11
Director Ejecutivo de la Cámara
Sectorial de Salud ANDI
- Junta Directiva de la Cámara
Sectorial de Salud ANDI** 12
- Stefano Laganis,** Gerente 13
General de RTS Baxter
Colombia y Presidente de la
Junta Directiva de la Cámara
Sectorial de Salud ANDI

INTRODUCCIÓN

- 8 Sobre el contenido de este
Informe y su proceso de
construcción

CARACTERIZACIÓN, CONTEXTO Y ESTRATEGIA

- 15 Las IPS afiliadas a la Cámara
Sectorial de Salud ANDI 26
- Contexto actual del sector
salud en Colombia 30
- El compromiso de creación
de valor de las IPS privadas y
los asuntos de sostenibilidad 47
- Visión de la Cámara Sectorial
de Salud ANDI y su aporte
a la gestión sostenible 52
- Programa sectorial: La Llave** 66

2

LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD

- Asunto 1:** Fortalecimiento
de la ética y el gobierno
corporativo 79
- Asunto 2:** Sostenibilidad
financiera e impacto
económico 86
- Programa sectorial:** La
ANDI frente a la exportación
de servicios de salud 102
- Asunto 3:** Prestación
de un servicio humano,
seguro y eficiente a los
pacientes y sus familias 113
- Asunto 4:** Generación de
empleo de calidad y aporte
a la formación del recurso
humano del sector 138
- Asunto 5:** Relaciones
éticas y de colaboración
en la cadena de valor 158
- Asunto 6:** Apoyo a la
comunidad vulnerable
y acceso equitativo a
los servicios de salud 170
- Asunto 7:** Avances en la
innovación y generación
de conocimiento 185
- Asunto 8:** Gestión
de los impactos
ambientales 198

AGRADECIMIENTOS 221

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI 222



PRÓLOGO

CUATRO VOCES SOBRE
LA SOSTENIBILIDAD EN
EL SECTOR SALUD



EL QUINTO ELEMENTO

Por **Alejandro Gaviria Uribe**
Ministro de Salud y Protección Social

El Estado de bienestar no es solo un acuerdo político, una forma institucionalizada de la solidaridad o un contrato social intra e intergeneracional. También es una cultura, un acuerdo que va más allá de las leyes y las instituciones. El Estado de bienestar debe estar acompañado de una norma social de respeto a los recursos públicos, de rechazo a los abusos y de conciencia colectiva sobre la necesidad de límites razonables. Sin esa cultura, no es viable. El contrato social termina rompiéndose.

En los países nórdicos, por ejemplo, donde los ciudadanos no abusan de los beneficios, aportan lo que pueden y toman lo que necesitan (no más), el Estado de bienestar es sostenible. En algunos países mediterráneos, donde los ciudadanos abusan de la solidaridad institucionalizada, aportan menos de lo que pueden y toman más de lo que necesitan, es inviable. Uno puede decretar el Estado de bienestar. Uno puede también proclamar derechos. Pero cambiar la cultura (un imperativo) es mucho más difícil.

Hay una palabra sueca que resume bien el asunto en cuestión: *lagom* (toma lo justo). Imaginémonos a 30 personas sentadas en un gran círculo, descansando después de un día arduo. Uno de ellos pone a circular (literalmente) una vasija con agua. Cada persona bebe varios sorbos y le pasa la vasija a su compañero de la derecha. La vasija da la vuelta, recorre el círculo y el último debería beber tanto como el primero. *Lagom* significa eso, una conciencia colectiva sobre las necesidades de los otros, una moderación de los apetitos propios y un respeto por los de los demás.

NUEVOS RECURSOS, CAMBIOS EN EL MODELO DE ATENCIÓN, REDISEÑO DEL PLAN DE BENEFICIOS E INCORPORACIÓN ORDENADA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS SON LOS CUATRO PILARES PARA LA RECUPERACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE SALUD. PERO NADA SERÁ SUFICIENTE SIN UN CAMBIO CULTURAL QUE FAVOREZCA EL RESPETO POR LOS RECURSOS COLECTIVOS.

En los debates en Colombia sobre el sistema de salud, resulta evidente que estamos lejos de esa cultura, no somos plenamente conscientes de los límites y pensamos el derecho fundamental a la salud de manera individual, no colectiva. Buena parte de nuestros problemas vienen de allí: tomamos más de lo que nos corresponde y los recursos se agotan no alcanzan para todos.

Salidas a la crisis financiera

La estrategia de recuperación financiera del sistema de salud tiene que partir de una premisa básica: el sistema ha gastado más de lo que tiene y sigue gastando más de lo que tiene. La ausencia de un equilibrio entre los ingresos y los gastos es consecuencia de muchos factores: la presión de gasto derivada de los nuevos medicamentos, los excesos judiciales, la ineficiencia y la corrupción. Pero también de la ausencia de una cultura de respeto a los derechos de los demás.

La estrategia de recuperación financiera tiene dos partes. La primera se centra en el pasado, en el pago de las deudas. Todas las crisis financieras se manejan de la misma manera, con reglas claras, liquidez, generación de confianza y nuevos recursos. El Decreto 2702 de 2014 define las reglas de juego, plantea la ruta de recuperación de las EPS en un plazo de siete a diez años. La compra de cartera y los créditos de tasa compensada, entre otras medidas, proveen la liquidez. La Ley 1797, la liquidación de Caprecom y la venta de Cafesalud de 2016 traen nuevos recursos adicionales al sistema.

La segunda parte de la estrategia consiste en recuperar el equilibrio. Esta parte tiene cuatro componentes esenciales. Uno, los nuevos recursos corrientes contemplados en la reforma tributaria. Dos, el Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), que busca reforzar el primer nivel de atención, consolidar las redes integradas de salud y fortalecer el talento humano y la medicina preventiva. Tres, el rediseño del plan de beneficios, que implica un nuevo manejo para las enfermedades raras y la puesta en marcha de MIPRES, un aplicativo en línea para la formulación de medicamentos no incluidos en el plan básico que promueve, entre otras cosas, una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos. Y cuatro, la reglamentación de los artículos del plan de desarrollo sobre fortalecimiento de la puerta de entrada y compras centralizadas.

Pero más allá de los aspectos puntuales, la recuperación de la sostenibilidad requiere un quinto elemento intangible: el cambio cultural, el respeto por los recursos públicos. La sostenibilidad del sistema de salud no es un asunto que debe preocupar solo a Gobierno y aseguradores. Conciérne también a hospitales, clínicas, industria farmacéutica, pacientes y médicos. Cada prescripción implica un acto de compromiso con el paciente que se tiene al frente, pero también de responsabilidad con el resto de los pacientes. En una palabra, *lagom*.



LOS USUARIOS Y EL RECURSO HUMANO: LA CLAVE PARA SEGUIR AVANZANDO

Por Carlos Eduardo Jurado
Director Ejecutivo de la Cámara Sectorial de Salud ANDI

Que gusto poder llegar a presentar nuestro tercer Informe de Sostenibilidad en un momento en el que el sector atraviesa una profunda transformación. Nos hemos enfocado en hacer nuestra tarea desde la Cámara Sectorial de la Salud para mostrar un sector y unas empresas que demuestran resultados concretos tanto para los usuarios como para el país y su economía. Sin embargo, algo falta en esta ecuación que todavía nos hace pensar que debemos profundizar más para encontrar soluciones que vayan más allá de la relación entre los agentes, de la definición del plan de beneficios, de la búsqueda de recursos financieros y de apoyar las transformaciones institucionales requeridas, entre otras muchas labores realmente importantes. Nos hemos quedado cortos en dos aspectos fundamentales para que funcionemos sistémicamente: los usuarios y la formación de nuestro recurso humano.

Leía en días pasados esta frase de Adina Grigore: “Debemos concebir nuestra salud como nuestra responsabilidad, no la responsabilidad de nuestros doctores o nuestro gobierno, ni de los chefs de nuestros restaurantes favoritos”. No podría expresar en mejor forma lo que nos ocurre actualmente. Son muchas las expectativas que se han generado entre los ciudadanos sobre lo que significa cubrir a la población con un derecho a la salud, y se ha desbordado la capacidad que tenemos de llevar unos servicios adecuados a la población.

Entender el derecho a la salud significa comprender que la vida, la salud y el bienestar son la interacción de cuatro componentes esenciales: la biología humana, los hábitos de vida, el medio ambiente y los servicios de salud, donde estos últimos, que ofrecemos nosotros desde el sector, tienen solamente al 15% de incidencia.

Existen elementos que nosotros no podemos modificar por más que queramos desde nuestras entidades. Lo que sí podemos hacer es identificar factores de riesgo que nos lleven a hacer una labor conjunta interdisciplinaria e intersectorial para interceptar estos elementos. Lo más importante será educar y acompañar a los usuarios en temas claves como son su entendimiento del deber que tienen como seres humanos de cuidar su salud e implementar hábitos saludables en sus vidas y en su hogar, y de entender los alcances del Sistema de Salud, la forma de acceder a él y las limitaciones que tiene para brindar cierto tipo de coberturas.

El segundo aspecto fundamental a trabajar está relacionado con la formación del Recurso Humano del sector. Esto no es un problema exclusivamente de Colombia. Aquí se requiere de un acercamiento adecuado entre entidades formadoras y escenarios de práctica que brinde las herramientas necesarias a los nuevos profesionales y los oriente sobre su ejercicio en un escenario de medicina regulada que no viola su autonomía profesional. Nuestro ejercicio está inmerso en un Sistema de Salud que tiene limitaciones y que está regulado, razón por la cual nos compete mostrar esa realidad desde nuestras entidades cuando hacemos convenios de docencia servicio.

En la búsqueda de soluciones para el Sistema posiblemente ya estamos dando los pasos necesarios alrededor de eficiencias administrativas que permitan el mejor uso y la maximización de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de infraestructura dentro del sector. Sin embargo, debemos pensar cuál será la mejor forma de abordar a nuestros usuarios y a nuestro recurso humano para que se conviertan en los principales ordenadores del gasto.

SOMOS PARTE DE LA SOLUCIÓN

Por Junta Directiva 2016-2017 de la Cámara Sectorial de Salud ANDI

Fresenius Medical Care Colombia S.A., RTS Baxter, Promotora Médica las Américas S.A., Corporación Hospitalaria Juan Ciudad - Méderi, Medimagen S.A., Clínica Colsanitas, Fundación Hospital Infantil Universitario de San José.

Tal como lo planteamos en nuestro Informe de Sostenibilidad anterior, los pilares definidos para nuestro plan estratégico demuestran el compromiso que tenemos como entidades para sacar adelante el sector en el que nos desenvolvemos. A continuación queremos hacer un símil de nuestro plan con el ser humano, lo que nos aterriza en la realidad de lo que significa trabajar en un sistema económico inmerso en un panorama global.

Cuando un ser nace lo incluimos en un ambiente que le aporta diferentes elementos, que está cargado de una historia, que sufre de altibajos en todos los sentidos, del cual se habla bien y se habla mal. Un ambiente próximo o distante en el cual se desarrollará, y frente al cual es poco lo que puede hacer este nuevo ser. Nuestra misión es exclusivamente presentarlo ante él para que empiece a generar su propia historia. Este es nuestro sector y estas son nuestras instituciones, y lo que mejor podemos hacer es hablar bien tanto de él como de ellas.

Este nuevo ser necesita de nutrientes y herramientas para poder crecer y desarrollarse, razón por la cual le brindamos el mejor alimento, la mejor educación, el mejor ejemplo, el mejor techo, situación que replicamos en nuestras instituciones al brindarles su infraestructura, conseguirles recursos financieros, dotarlas con la mejor tecnología y con el mejor talento humano para permitirles posicionarse.

Una vez este ser crece, se encuentra en un ambiente competitivo en el que requiere sacar lo mejor de sí para escalar profesionalmente y aportar a la comunidad.

Es este el momento en el cual estudia, profundiza en sus conocimientos, adquiere nuevas destrezas, comparte con grupos afines, investiga y genera conocimiento que es apropiado por la sociedad en la medida que lo necesita. En este proceso hace algo muy importante, reflexiona sobre su actuar que lo lleva a profundizar o a replantear la forma de hacer las cosas. Nuestras entidades pasan por los mismos procesos y después de crecer, especializarse y lograr altos estándares de producción y calidad, identifican sus fallas para corregirlas y plantear alternativas de solución que son vistas por otros para orientar también sus recorridos.

La experiencia de este ser es vista por los demás que conviven con él en este ambiente, lo que lo lleva a sentir la necesidad de compartir su conocimiento y su experiencia, así como de ir a conocer qué están haciendo las demás personas como él alrededor del mundo, para aprender más de ellos y plantear mejores alternativas de solución a los retos del entorno. Cuando nuestras entidades llegan a esta situación de crecimiento se plantean acciones para seguir mejorando y para compartir y aprender de otros que han pasado por problemas similares o han seguido su senda de crecimiento.

Nuestro Sistema de Salud hoy necesita de estos "seres". Del compromiso de todos para sacar adelante el gran reto que nos han planteado frente a la salud y el bienestar de nuestro país y de nuestras comunidades. Consideramos que somos parte de la solución.



EN BÚSQUEDA DE UN SENTIDO EMPRESARIAL

Por Stefano Laganis

Gerente General de RTS Baxter Colombia y Presidente de la Junta Directiva de la Cámara Sectorial de Salud ANDI

CONFIESO QUE ME SORPRENDO REVISANDO CADA DETALLE DE ESTE INFORME Y ENTENDIENDO EL ESFUERZO QUE CADA ENTIDAD HACE Y SU INFINITA VOCACIÓN POR DAR AÚN MÁS A SU TRABAJO DIARIO, POR ACUMULAR AÚN MÁS SENTIDO, COMO SI FUERA POCO EL DE SU NATURALEZA MISIONAL DE SALVAR VIDAS, DE LUCHAR CONTRA LA ENFERMEDAD, EL DOLOR Y LA MUERTE.

Coincido con quienes señalan que en el futuro uno de los recursos escasos será el sentido empresarial. Tener sentido es cada día más una nueva búsqueda de las empresas para atender esa sensata y exigente solicitud de todos como sociedad. Pareciera no ser suficiente el desarrollo exitoso del objeto social en una empresa y no ser suficiente su grado de diferenciación o innovación o su éxito financiero. Realmente, si no se cuenta con sentido y este último no es apreciado por la sociedad, eventualmente se estará en riesgo en el futuro.

Encontrar resultados, investigaciones y experiencias de decenas de entidades, relacionados con la búsqueda del bienestar y la seguridad de los pacientes, con el desarrollo y protección de los trabajadores del sector, con la puesta en marcha de ingeniosas prácticas de gestión medioambiental, con la generación de conocimiento y con la protección del más vulnerable, seguro que lo sorprenderá como a mí. Más aún, entendiendo que las empresas gestoras de estos resultados, así como otras, han tenido que asumir los retos que se han derivado de la llamada crisis financiera del sector salud en los últimos años.

Los desenlaces de muchas empresas en esta materia están siendo cada día más relevantes. Aún nos sobra como sociedad ingenio y, sobre todo, orientación para lograr más metas de las que la humanidad se ha planteado alrededor del desarrollo sostenible. Cada vez que generamos una mayor cultura, más acciones y resultados frente a los preceptos de desarrollo sostenible en nuestras organizaciones, avanzamos en lograr mayores estándares de competitividad y de diferenciación, y aseguramos un futuro mejor cimentado en el mercado y en nuestra comunidad.

Que cada miembro de una empresa sienta orgullo por el desarrollo de su objeto social con sentido, que eso sea un factor determinante en su desempeño, en su continuidad y preferencia, que cada cliente tome decisiones de compra seleccionando a quien desarrolla su objeto con sentido, que cada nueva actividad regulatoria de los Estados se dirija a fortalecer esas iniciativas, son ejemplos y situaciones que cada día, afortunadamente, encontraremos a futuro en el desarrollo de nuestra industria.



INTRODUCCIÓN

EN COLOMBIA, A PESAR DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR DE LA SALUD, MUCHAS IPS LE ESTÁN APOSTANDO AL FUTURO Y ESTÁN TRABAJANDO CONJUNTAMENTE PARA POTENCIAR LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICO.

La salud es un derecho fundamental de todos los colombianos y un tema prioritario para el país. El desempeño del sector tiene un impacto directo en el desarrollo social y el bienestar de la población, y tiene un gran peso en la generación de empleo y en la economía.

El sector salud en el país enfrenta hoy dificultades de flujo de recursos que han creado serios problemas de liquidez para las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS). Este problema de cartera es crítico, y afecta la gestión de las organizaciones del sector en todos los aspectos de la sostenibilidad. Frente a esta problemática, la pregunta que surge es: ¿cómo enfrentan las IPS este periodo de crisis? Los enfoques desde los que se analicen las respuestas a esta pregunta son determinantes para la proyección del sector hacia el futuro.

Las IPS privadas son organizaciones cuyo compromiso es proteger la salud de la población y, al tiempo, permanecer y prosperar como empresas. De igual manera, deben innovar permanentemente para asimilar las transformaciones de un complejo sistema que ha experimentado cambios en su marco regulatorio y su plan estratégico nacional. El reto adicional que enfrentan las entidades es que, al igual

que el sistema de salud, deben ser sostenibles no solo económicamente, sino también social y ambientalmente. Además de la sostenibilidad financiera, que les asegura su permanencia en el tiempo, las entidades deben ser lo menos contaminante posible y deben buscar el bienestar de todos los actores con que se relacionan.

La gestión de la sostenibilidad de estas organizaciones es una necesidad ya que abarca las relaciones y los impactos a lo largo de su cadena, su relación con comunidades, pacientes, su recurso humano, las instituciones académicas, los proveedores y, finalmente, el medio ambiente. Los resultados en sostenibilidad que logre el sector repercuten directamente en los resultados del sistema de salud colombiano y en los objetivos nacionales y globales de equidad, bienestar, protección ambiental y crecimiento económico.

La perspectiva desde la que se desarrolla este informe, entonces, es desde los cambios que enfrentan las instituciones y las maneras en que el cambio es percibido y aprovechado como una oportunidad para construir cosas nuevas y proyectarse hacia el futuro.



IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICA

Cumplir el rol social de sanar requiere de una visión integral de la sostenibilidad. Para prestar un servicio de calidad a los pacientes se necesita un equipo humano capacitado y bien pago, investigación permanente, tecnología de punta, gestión de riesgos y colaboración entre los actores de la cadena para lograr una atención integral y eficiente. Por otro lado, los retos financieros del sistema de salud presionan a las entidades a ser más responsables en el uso de los recursos, a reducir costos, a colaborar y a alinear los objetivos estratégicos bajo estándares éticos y de transparencia. En coherencia con estos principios, la gestión de la sostenibilidad ha sido una importante herramienta con la que han contado las entidades del sector salud para hacer frente a la crisis.

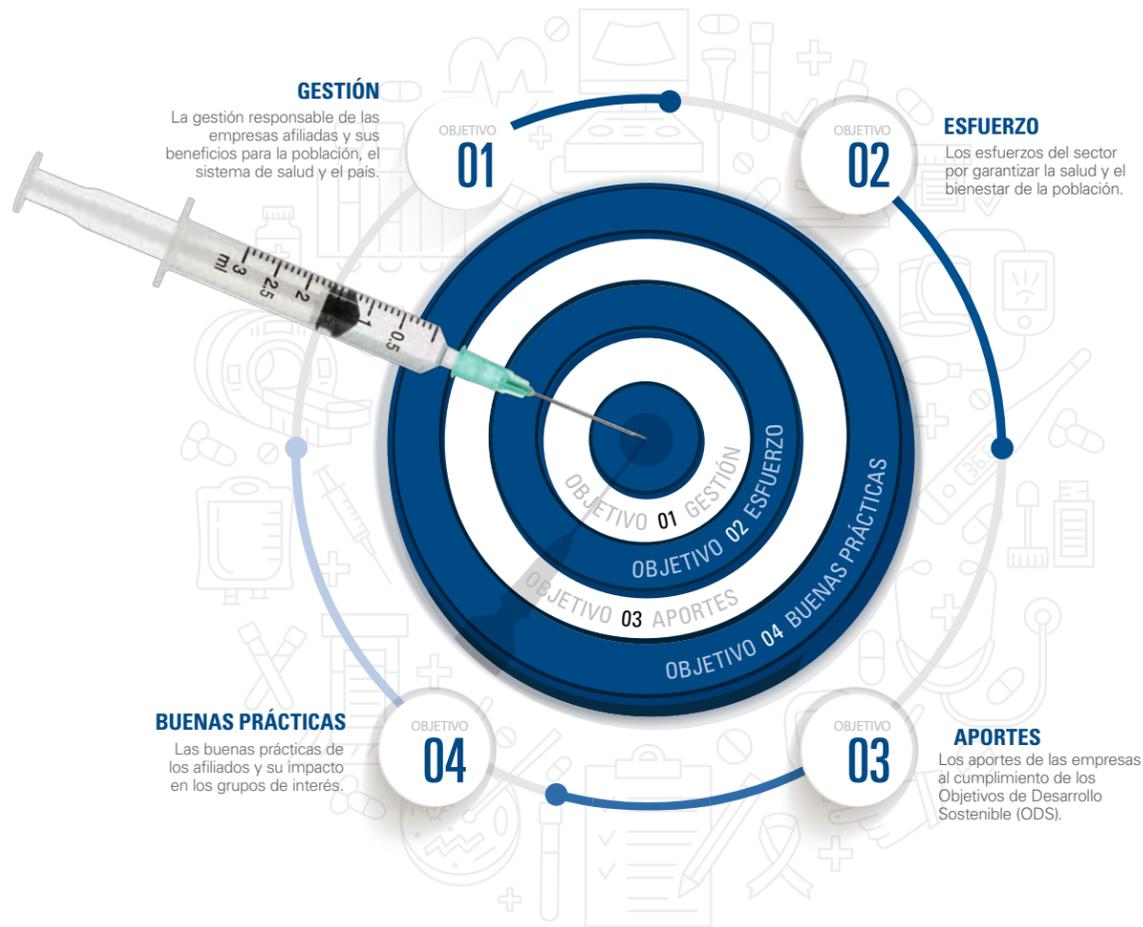
Adicionalmente, la gestión de la sostenibilidad fortalece la reputación y crea una mayor satisfacción de los pacientes. Su implementación es una herramienta para atraer nuevos clientes, lograr el compromiso de los empleados, generar relaciones positivas con los grupos de interés externos y buenas relaciones con los inversionistas.

La gestión de la sostenibilidad es un tema cada vez más importante para el sector de la salud en Colombia. La Acreditación en Salud otorgada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) incluye, como uno de sus 8 pilares y como eje transversal, la responsabilidad social empresarial. El modelo de acreditación promueve la corresponsabilidad entre las instituciones, la sociedad y los individuos para contribuir con acciones concretas a la disminución de las inequidades en salud y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades mediante acciones sociales y de protección del medio ambiente.

Así mismo, y de manera exploratoria, en 2016, el Ranking de las *Mejores Clínicas y Hospitales de América Latina* liderado por la revista América Economía incluyó, por primera vez en la historia de su encuesta, una pregunta sobre el compromiso en responsabilidad social de las entidades hospitalarias. La justificación de haber incluido esta pregunta se debe a que los hospitales basan su razón de ser en el bien común.

LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS IPS TIENE UN IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD, EN EL CRECIMIENTO, EN EL FORTALECIMIENTO DE TODA LA CADENA Y EN EL BIENESTAR DEL PACIENTE.

El Informe busca comunicar desde una visión de cadena:



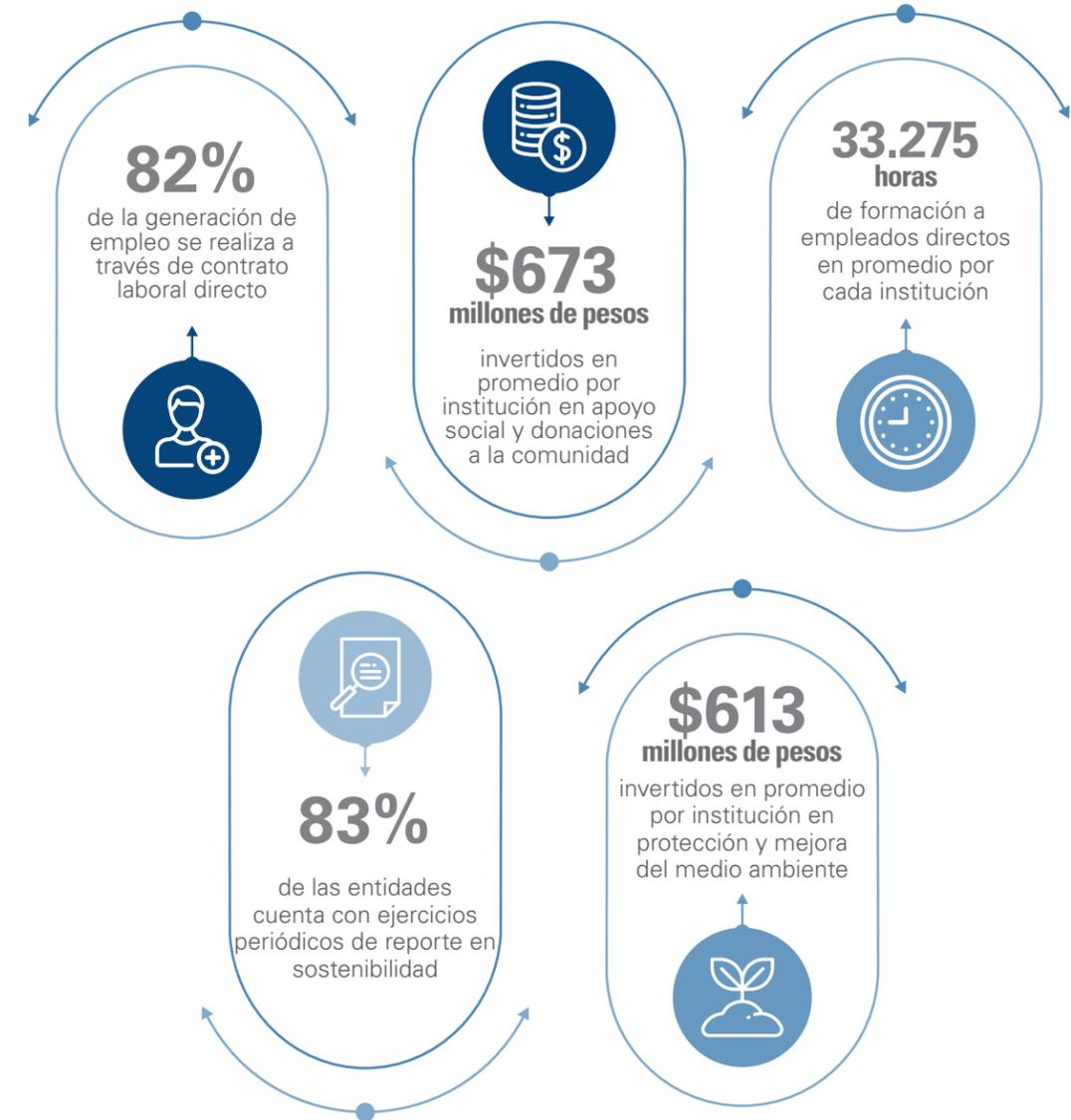
OBJETIVOS DE ESTE INFORME

El Informe de Sostenibilidad Sectorial 2015-2016 de la Cámara Sectorial de Salud de la ANDI es un documento que busca plasmar los compromisos, la gestión y el desempeño en sostenibilidad de las IPS privadas del país, específicamente las afiliadas a la Cámara. Esta es la tercera versión del documento, cuya primera fecha de publicación fue en 2013, seguido del Informe publicado en 2015.

El contenido de este Informe es el resultado de un ejercicio de reflexión colectiva entre los afiliados a la Cámara alrededor de los aportes y retos de estas entidades en la creación de valor social, ambiental y económico para el país, el sistema de salud y los grupos de interés del sector, especialmente los pacientes.

La población general no conoce todas las iniciativas innovadoras que se adelantan en el sector. El esfuerzo de realización de este informe subyace en el hecho de transmitir que, a pesar de las dificultades, las instituciones tienen un fuerte compromiso con la ética, el desarrollo, el medio ambiente, la calidad y el mejoramiento continuo. Enfocarse solamente en los problemas financieros sería, además de solo abordar la superficie de la problemática, un error estratégico. Este Informe busca resaltar el universo de acciones positivas que se están adelantando dentro del sector y mostrar que las entidades muestran resultados positivos en todos los renglones de su actividad.

ALGUNOS RESULTADOS DESTACADOS DE LA GESTIÓN DE 2016 DE LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD ANDI



La publicación de este Informe representa el compromiso de las IPS privadas en Colombia con la gestión de la sostenibilidad y con el impulso de cambios positivos en el país. Este es el momento de hacer transformaciones reales en el sector y no centrarse en las soluciones fáciles o de corto plazo. ¡Se buscan aliados!

SOBRE EL CONTENIDO DE ESTE INFORME Y SU PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

El Informe de Sostenibilidad Sectorial 2015-2016 de las IPS de la Cámara Sectorial de Salud ANDI sigue los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) en su versión G4.

Bianual Periodicidad de reporte	enero de 2015 a diciembre de 2016 Periodo de reporte	2015 Último Informe
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	-------------------------------

Información de contacto sobre cuestiones relativas al Informe
Correo: cjurado@andi.com.co

Las principales fuentes de información para la construcción de este Informe son el equipo de la Cámara y las entidades afiliadas, con los que se llevaron a cabo entrevistas y sesiones de trabajo colaborativo. Adicionalmente, como en informes anteriores, se desplegó una serie de convocatorias de recolección de información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión de los afiliados. La participación de las entidades en estos procesos de recolección de información fue voluntaria. De igual manera, se hizo una extensa revisión documental interna y externa.

A partir de la información recolectada se hizo una revisión del ejercicio de definición y priorización de los asuntos de sostenibilidad que se había adelantado sectorialmente en los ejercicios de reporte anteriores. Esto fue validado con el equipo de la Cámara.

PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL INFORME DE SOSTENIBILIDAD SECTORIAL 2015-2016

ENTREVISTAS

Para la recolección de la información se llevaron a cabo entrevistas con 25 directores de entidades afiliadas a la Cámara y con expertos externos. El principal objetivo de las entrevistas era identificar las tendencias de gestión de las instituciones frente a los asuntos de sostenibilidad del sector; y recibir retroalimentación frente a los contenidos presentados en el Informe anterior.

SESIONES DE TRABAJO COLABORATIVO

Se hicieron entrevistas y sesiones de trabajo periódicas con el equipo de la Cámara.

REVISIÓN DOCUMENTAL

- Se adelantó una extensa revisión documental sobre la gestión de la Cámara y de cada una de las empresas afiliadas.
- Se realizó una revisión web del contexto de sostenibilidad del sector en el país y en el mundo.

MEDICIÓN DE INDICADORES

Se hizo una convocatoria de Medición de Indicadores de Sostenibilidad a través de un formulario que debían diligenciar las entidades afiliadas sobre su gestión en 2016. Esta información se complementó con estadísticas nacionales sobre el Sistema de Salud y el desempeño económico de las IPS del territorio nacional.

DOCUMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

También se hizo una convocatoria de Documentación de Buenas Prácticas con la que se recogieron 42 experiencias de entidades afiliadas y de las que pertenecen al Programa de Exportación de Servicios de Salud de la Cámara. Estas buenas prácticas se presentan a lo largo del Informe.

MEDICIÓN DE INDICADORES SECTORIALES DE SOSTENIBILIDAD 2016

A lo largo del Informe se van a presentar los resultados de la Medición de Indicadores de Sostenibilidad 2016 junto con la medición de 2012 y 2014 (en los casos en los que está disponible). Para cada indicador se presenta solamente el promedio sectorial.

La Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad de 2016 fue construida a partir de la información de gestión y desempeño de doce entidades afiliadas a la Cámara; 46% del total de afiliados.

Tamaño de la muestra

2016: 12 entidades - **2014:** 12 entidades - **2012:** 11 entidades

Las entidades reportantes cada año varían y esto cambia las características de la muestra en términos de tamaño y especialidad, lo que tiene un impacto en los resultados de los indicadores. Se espera que en el mediano plazo se vean tendencias de gestión.

El contenido del Informe se desarrolló teniendo en cuenta los siguientes principios del Global Reporting Initiative (GRI):

Materialidad: Cubre los asuntos de sostenibilidad priorizados para el sector. Los contenidos se ajustaron para reflejar los temas que mayor impacto generan en la sostenibilidad y en los grupos de interés. Esto se definió colaborativamente a través de las entrevistas con el equipo de la Cámara y sus afiliados.

Participación de los grupos de interés: Los intereses, percepciones y expectativas de información de los grupos de interés se recogieron a través de la Cámara y las IPS que hicieron parte del Informe, las cuales tienen interacción y diálogo permanente con cada uno de estos grupos. Esto se complementó con la revisión de estudios, publicaciones y opiniones expresadas directamente por estos grupos en los medios y en la web.

Contexto de sostenibilidad: El análisis del desempeño en sostenibilidad de las IPS de la Cámara se realizó a partir del contexto actual del sistema de salud colombiano, los objetivos de salud que se ha propuesto el país y sus retos sociales y económicos, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que determinan la agenda global de desarrollo.

Exhaustividad: Se hizo una recolección extensa de información cualitativa y cuantitativa de la gestión de las IPS privadas en el país y de las afiliadas a la Cámara. Dado que el Informe presenta información sectorial, no puede entrar al detalle de cada caso ni de cada contexto, por lo que se buscó encontrar las principales tendencias de gestión y los logros y retos compartidos por las entidades. La información recolectada en el formulario de Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad se complementó y contrastó con las buenas prácticas enviadas por las entidades y con las entrevistas a los directores de las IPS y al equipo de la Cámara.

Es importante tener en cuenta que el análisis de materialidad que define el contenido de este Informe se hace a nivel sectorial, por eso, solamente se incluyen los asuntos que cobijan la gestión de todas las IPS privadas que componen la Cámara. Así mismo, como el reporte de gestión refleja solamente las tendencias sectoriales, la cobertura de los asuntos no es exhaustiva. El interés primordial de este Informe es reflejar el compromiso y los esfuerzos de un sector por alcanzar una operación responsable frente a las dificultades del mercado. Sin embargo, eso no quiere decir que cada una de las empresas no tenga la responsabilidad de reportar sobre su propio desempeño individual.

QUÉ CONTIENE ESTE INFORME

La primera parte del documento presenta la caracterización de las IPS privadas, su contexto y sus compromisos de sostenibilidad; junto con un resumen de la gestión que desde la Cámara se realizó en el 2015-2016 para avanzar en los objetivos compartidos. La segunda parte del Informe presenta uno a uno los asuntos de sostenibilidad del sector. Para cada asunto se habla de los compromisos, las tendencias de gestión y se presentan las buenas prácticas y los indicadores de desempeño promedio por institución.

En el Informe de este año se quiso hacer mucho énfasis en la documentación de buenas prácticas de las entidades afiliadas y aliadas de la Cámara ya que son la mejor muestra de los esfuerzos y compromisos de estas organizaciones. Las buenas prácticas representan la realidad de cada una de las entidades y, al mismo tiempo, reflejan el compromiso de todo un sector para beneficiar la salud de los colombianos.





CARACTERIZACIÓN,
CONTEXTO Y
ESTRATEGIA

LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD A NDI

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) son los agentes responsables, en el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) colombiano, de prestar los servicios de salud a la población. A través de su operación se materializa la atención a los pacientes que busca la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.



Fuente número de IPS: Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – REPS (abril de 2017), Sistema Integral de Información de la Protección Social - SISPRO.

La Cámara Sectorial de Salud fue creada por 11 entidades el 19 de septiembre de 2000 para representar los intereses de las IPS privadas del país. Hoy está compuesta por 26 IPS privadas de diferentes especialidades. La sede principal de la Cámara está ubicada en Bogotá pero representa entidades de todo el país. Todas prestan sus servicios en Colombia, ya sea a pacientes nacionales o internacionales.

- La mayoría de las entidades afiliadas presta servicios de alta complejidad.
- Dentro de los afiliados se encuentran varias de las IPS privadas más grandes del país.
- En 2016, cuatro de sus afiliados están considerados por el ranking de la Revista América Economía entre las Mejores Clínicas y Hospitales de América Latina.

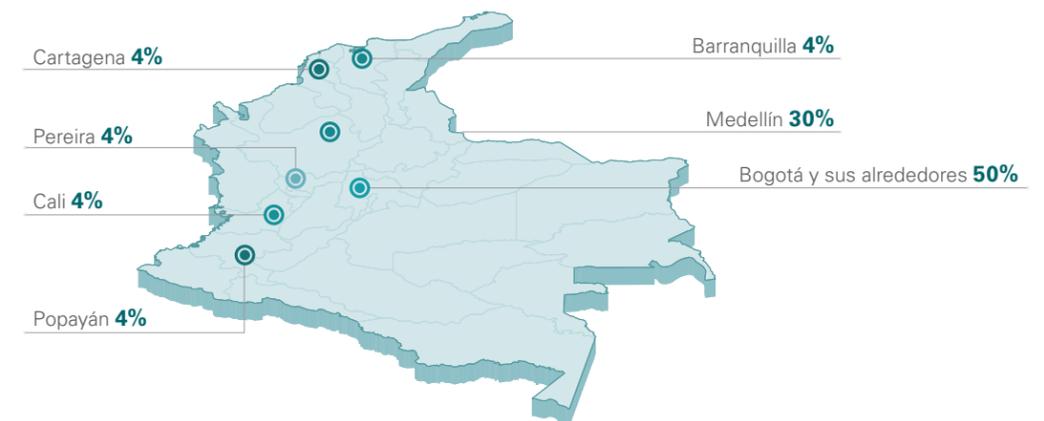
SOBRE LAS IPS DE LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD

ESPECIALIDADES

- Hospitales y Clínicas de Alta Complejidad (Servicios integrales y especializados)
- Centros de Imágenes Diagnósticas
- Laboratorios Clínicos
- Entidades de Atención Domiciliaria
- Servicio de Terapia Renal
- Atención Médica Pre Hospitalaria
- Servicio de Rehabilitación
- Atención Primaria

27%
 DE LOS AFILIADOS SON ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

CIUDAD DE SEDE PRINCIPAL



1.746

Trabajadores en promedio por institución. Incluye trabajadores por contrato directo y tercerizado

(11 de 12 entidades reportaron)

75%

de las entidades presta servicio de hospitalización

741

camas en promedio por institución

(11 de 12 entidades reportaron)

NIVEL DE COMPLEJIDAD



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

IPS AFILIADAS A LA
**CÁMARA
SECTORIAL
DE SALUD**



CONTEXTO ACTUAL DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA

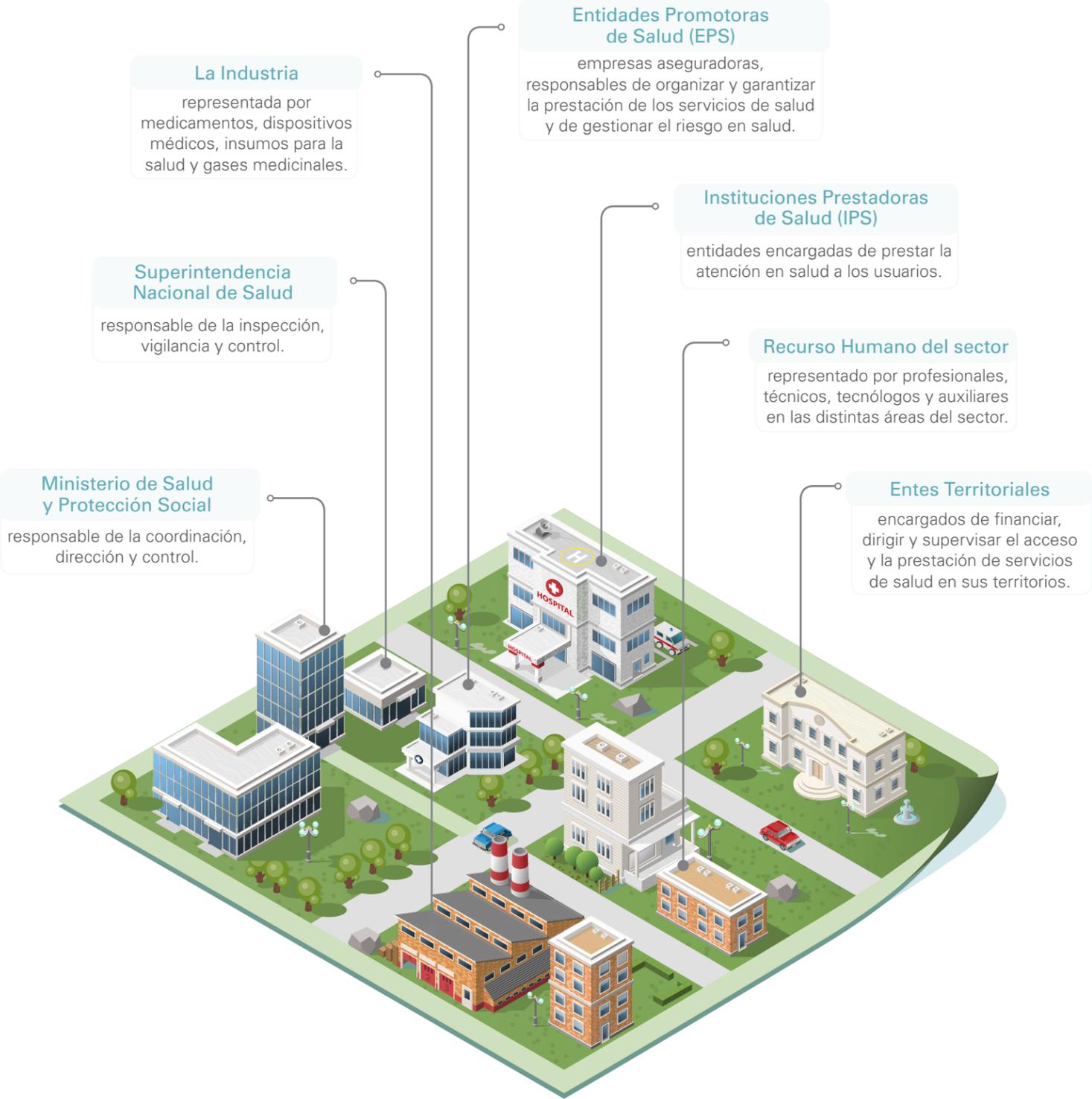
El contexto actual del sector salud en el país enmarca la gestión social, ambiental y económica de las IPS afiliadas a la Cámara. El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es el marco en el que prestan los servicios estas entidades. De acuerdo a la Ley Estatutaria 1751 del 16 de febrero de 2015 el sistema de salud es “el conjunto articulado y armónico de principios y normas; políticas públicas; instituciones; competencias y procedimientos; facultades, obligaciones, derechos y deberes; financiamiento; controles; información y evaluación, que el Estado disponga para la

garantía y materialización del derecho fundamental de la salud.” A través de este sistema el país trabaja por garantizar el derecho de todos los colombianos a un servicio oportuno, eficaz y de calidad.

En el funcionamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) interactúa una gran cantidad de agentes públicos y privados, entre los que hay complejos y permanentes flujos de recursos e información. Todas estas relaciones giran en torno a quienes están en el centro del Sistema: los pacientes.



PRINCIPALES MIEMBROS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

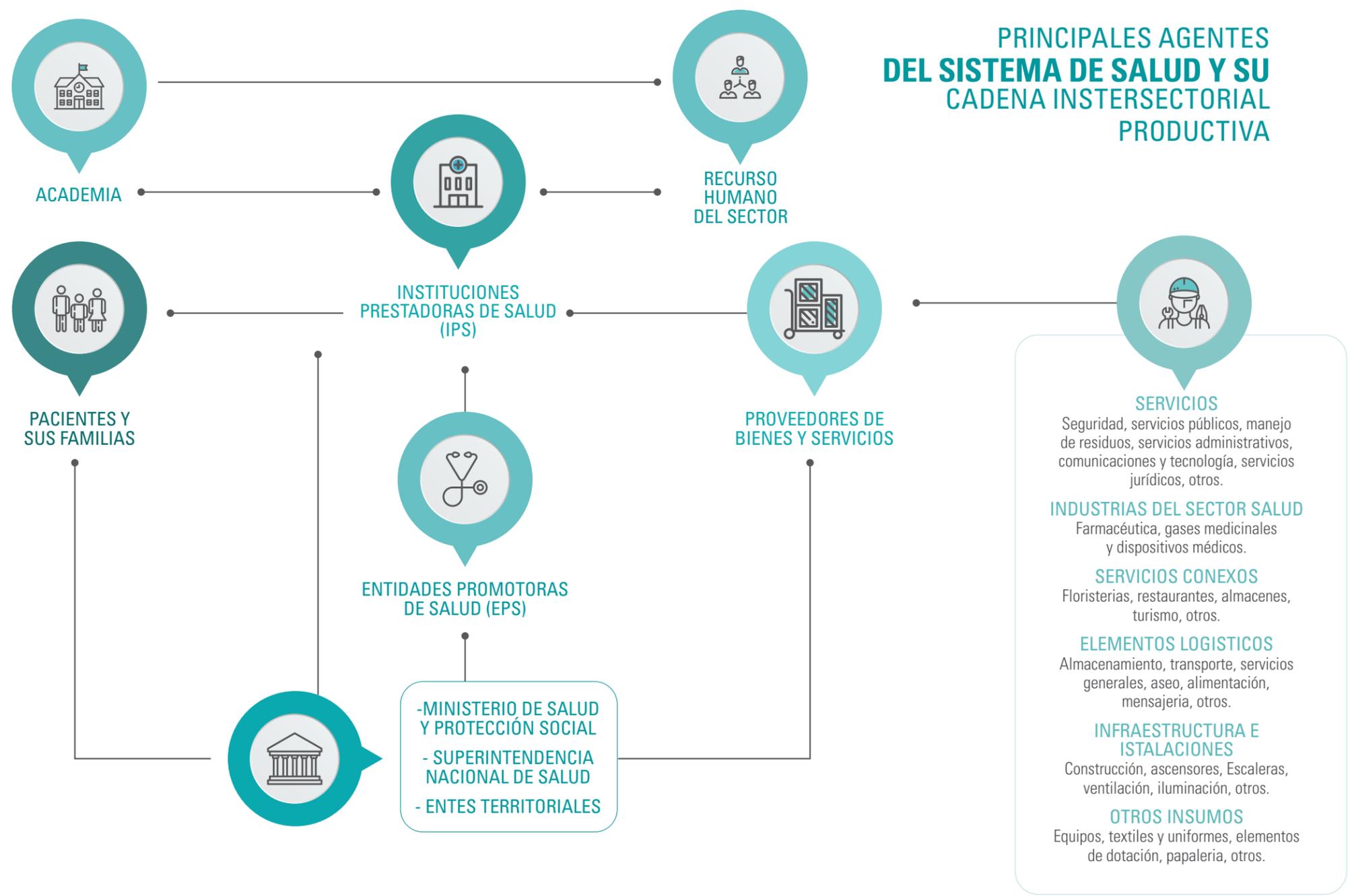




Así mismo, existe una cadena intersectorial que se encarga de agregar valor a los servicios y hacer posible la atención en salud de la población. En esta cadena las IPS tienen relaciones con sectores como la academia, con la que se colabora en investigación y en formación del futuro recurso humano del sector. También con una gran diversidad de proveedores de servicios y productos, en muchos casos especializados para el sector, y que están en permanente actualización y mejora.

También se deben mencionar actores que, desde hace un tiempo, tienen una gran injerencia en el sector y cuyas decisiones modifican considerablemente el desempeño sectorial en su conjunto. Son ellos la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República, la Fiscalía, la Defensoría del Pueblo y la rama Judicial

PRINCIPALES AGENTES DEL SISTEMA DE SALUD Y SU CADENA INTERSECTORIAL PRODUCTIVA





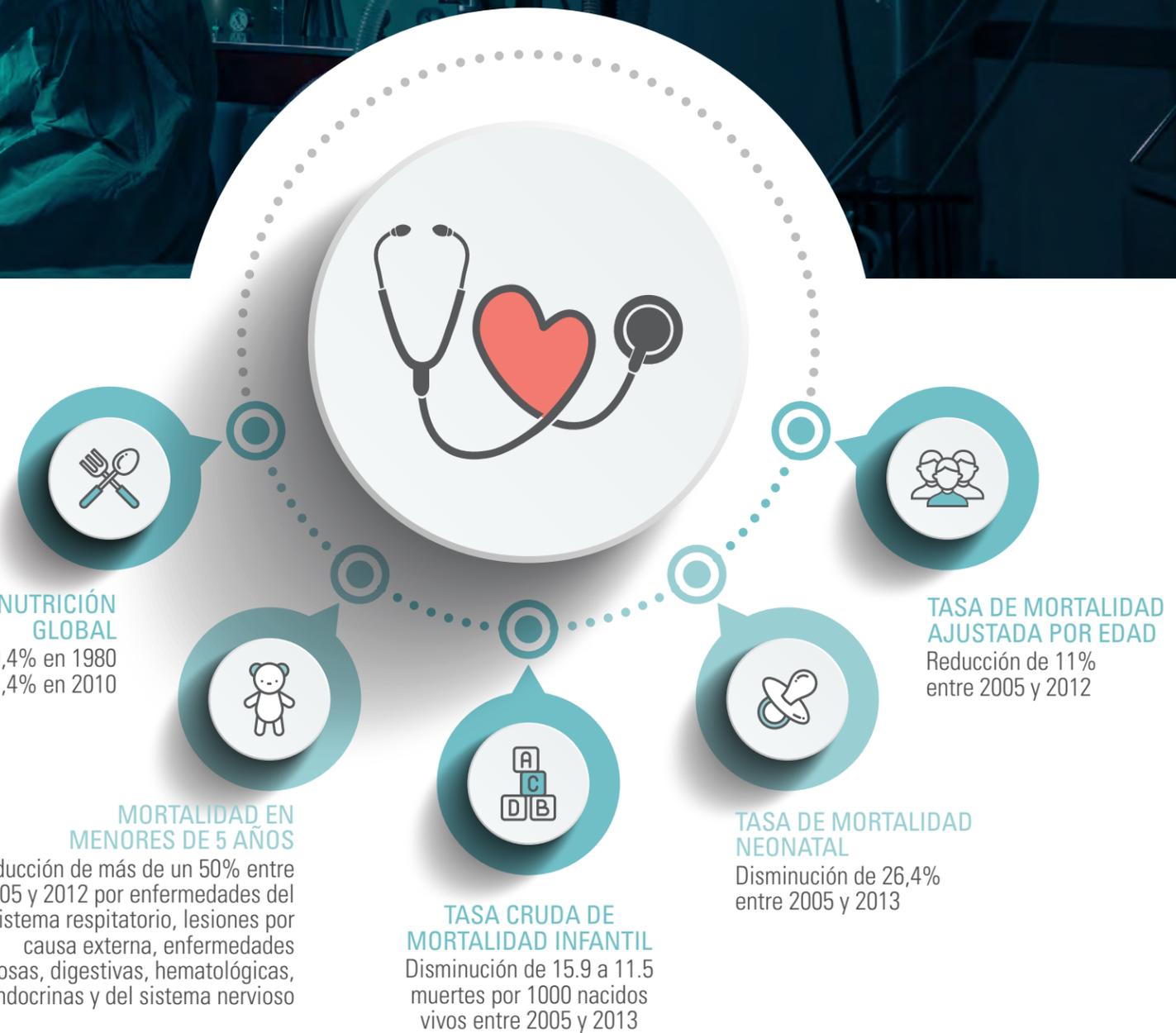
ACCESO Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD

En este sector se demuestra la importancia de trabajar colectivamente para alcanzar objetivos comunes. La colaboración de esta gran cadena intersectorial aporta al crecimiento del sector, permite la inversión de recursos en tecnología y genera innovaciones en productos y procesos para el bien del paciente. De igual manera, la colaboración es necesaria para la gestión del riesgo en salud y para la protección y distribución de los recursos del sistema. Cualquier transformación de los resultados en salud, además de su puesta en marcha y funcionamiento, requiere de la alineación de estrategias y el fortalecimiento de la comunicación. Este es un sector en constante cambio, lo que implica permanentemente nuevos retos y necesidades de articulación.

El actual sistema de salud colombiano tiene muchas virtudes. Esto se refleja en la evolución de los indicadores de salud pública, cobertura en salud y gasto de bolsillo a lo largo de las últimas décadas. Un reciente estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD por sus siglas en inglés) sobre el sistema de salud colombiano afirma que los logros en cobertura y acceso que ha logrado el país son bastante notorios. Adicionalmente, de acuerdo al Informe Sobre la Salud en el Mundo de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el sistema de salud colombiano es el mejor en Latinoamérica y el vigésimo segundo en el mundo.

INDICADORES DE SALUD PÚBLICA

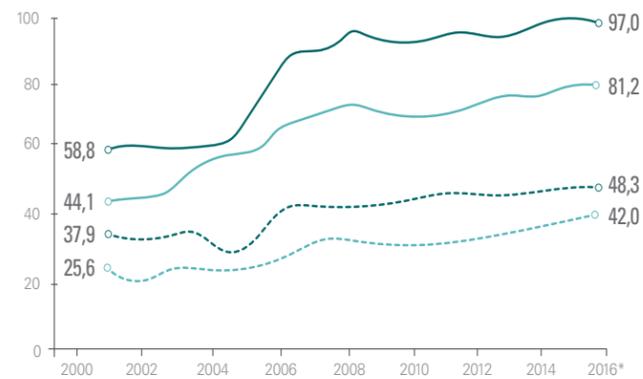
Según datos presentados en el documento de Política de Atención Integral en Salud "Un sistema de salud al servicio de la gente" del Ministerio de Salud y Protección Social (2016), esta es la evolución de algunos de los indicadores de salud pública en Colombia:



COBERTURA

La cobertura en salud era uno de los grandes retos del Sistema en Colombia unas décadas atrás. Los logros en este sentido son notorios: se pasó de una cobertura de 23,7% a principios de la década de los noventa a una cobertura del 97% de la población en 2016. No solo eso, hoy la cobertura es más equitativa entre ricos y pobres y entre zonas rurales y urbanas. De hecho, en los últimos cuatro años se tuvieron casi 3 millones de nuevos afiliados.

TASA DE COBERTURA (% , 2000-2016)



AFILIADOS SALU / PT



AFILIADOS PENSIONES / PEA



CONTRIBUYENTES SALUD / PEA



CONTRIBUYENTES PENSIONES / PEA

* Dato a abril de 2016

Fuente: Cálculos Anif con base en Ministerio de Salud-Protección Social, MHCP, Superfinanciera y DANE

GASTO DE BOLSILLO

La disminución del gasto de bolsillo en el país es el resultado del aumento de la cobertura y la ampliación de los beneficios, además de que el Estado ha asumido una mayor parte del costo directo del sistema. Esta conjunción de factores ha hecho que el gasto de bolsillo del sector en Colombia sea no solamente bajo sino el menor de Latinoamérica.

SEGÚN CIFRAS DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL 2014-2018 DEL MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, EL GASTO DE BOLSILLO EN 2015 FUE DE 15,5% DEL GASTO TOTAL EN SALUD VERSUS 43,7% EN 1993.

FOCO ESTRATÉGICO NACIONAL EN SALUD

Para seguir trabajando sobre los logros alcanzados, en febrero de 2017 entró en vigencia la **Ley Estatutaria 1751 del 16 de febrero de 2015**, cuyo principal objetivo es garantizar el derecho fundamental a la salud bajo condiciones de disponibilidad, aceptabilidad, accesibilidad, calidad e idoneidad profesional.

Con la entrada en vigencia de la Ley Estatutaria 1751, se hace una transición de un Plan Obligatorio de Salud (POS) a un plan de beneficios implícito con exclusiones de tratamientos cosméticos, experimentales, tratamientos en el exterior, entre otros, y entra a regir la autonomía médica para la formulación de medicinas y tratamientos. La Ley también busca mejorar la capacidad resolutoria de los primeros niveles de atención y promueve un modelo de atención que le da mayor importancia a la gestión del

riesgo, la prevención y la intervención de los determinantes sociales en salud. También implica un fortalecimiento de la transparencia y de un sistema de información para el sector.

Actualmente, para avanzar en el proceso de implementación de la Ley Estatutaria, el Ministerio ha promulgado varias normas encaminadas a facilitar el acceso de los usuarios a tecnologías no incluidas en el Plan de Beneficios, respetar la Autonomía Profesional y, mediante participación ciudadana, establecer el mecanismo para definir en conjunto con todos los actores cuáles deben ser las tecnologías cubiertas con el plan y cuáles deben ser excluidas. Este es un proceso complejo y su implementación, que está en su etapa inicial, requiere de un compromiso por parte de todos los agentes y una permanente supervisión para evitar tropiezos.





AVANCES HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN SALUD DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-2018⁴

El ejercicio de planeación estratégica que define el enfoque operativo actual del sector inició con la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 que trabajó el Ministerio de Salud y Protección Social en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Además de querer lograr una mayor transparencia y participación de la ciudadanía, en términos de la salud de los colombianos, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, son:

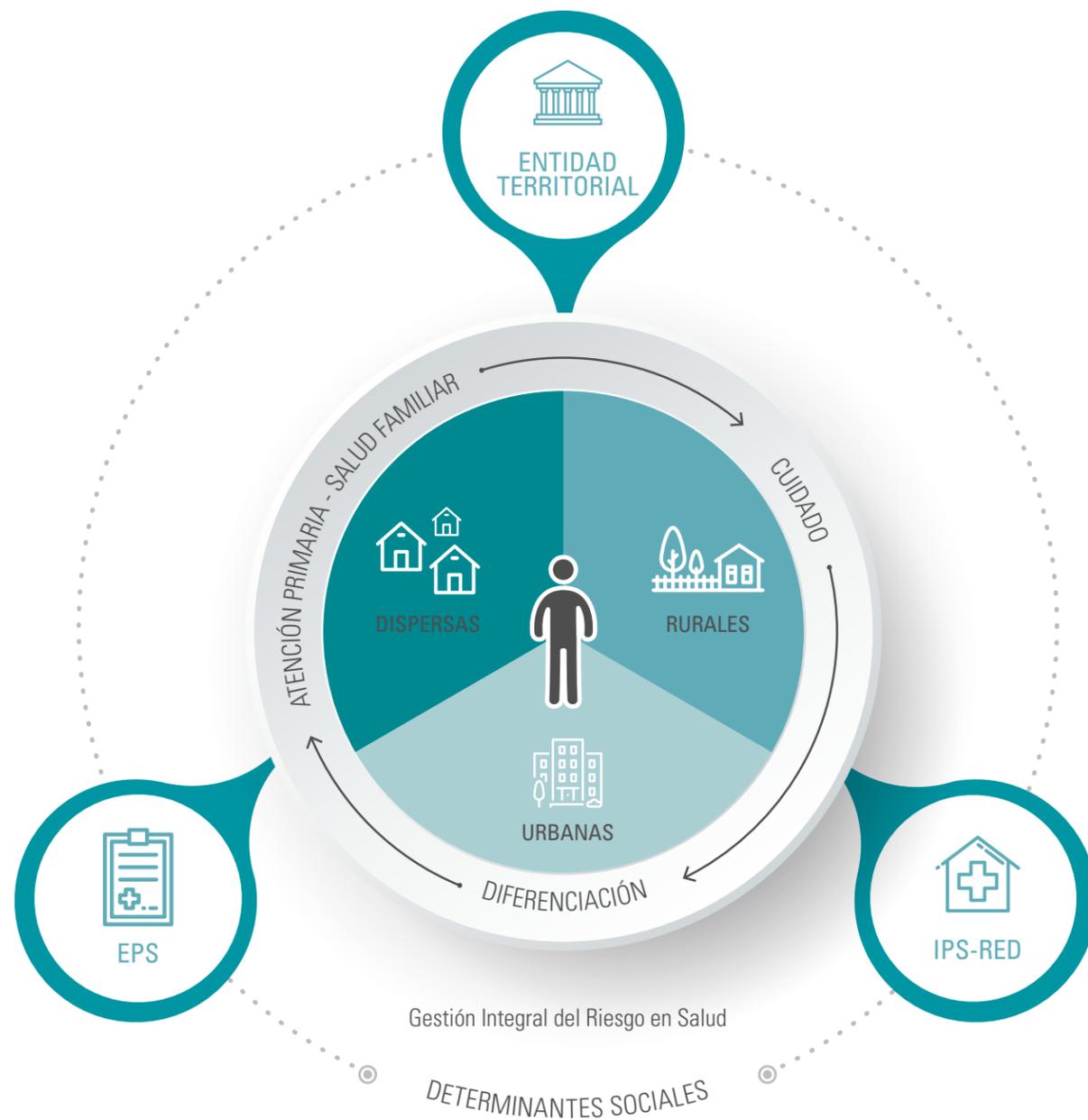
- Mejorar las condiciones de salud de la población y disminuir las brechas en los resultados en salud
- Aumentar el acceso y mejorar la calidad en la atención
- Recuperar la confianza y la legitimidad, y
- Garantizar la sostenibilidad financiera del SGSSS

El PND 2014-2018 plantea un nuevo Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS) basado en la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) desde el que se pone la gestión integral del riesgo en salud como actividad central de los agentes del sistema; se fortalece la atención primaria en salud y la salud familiar y comunitaria; y se atiende las necesidades y particularidades de la población urbana, rural y dispersa del país. La política de atención integral en Salud requiere de la articulación de entes territoriales, IPS y EPS.

Durante 2015 y 2016 se implementó un piloto del MIAS en el departamento de Guainía. En 2017 se busca extender su implementación a Vaupés, Chocó y Alta Guajira.

⁴ Ministerio de Salud (2015), Plan estratégico Sectorial 2014 – 2018. Sector Administrativo de Salud y Protección Social - Bogotá, D.C.

POLÍTICA DE ATENCIÓN INTEGRAL EN SALUD (PAIS)



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social (2015).

LOS SABERES TRADICIONALES Y LA SALUD DE LA POBLACIÓN INDÍGENA EN COLOMBIA

Mesa Sectorial de Salud, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

En conjunto con el Ministerio de Salud y Protección Social, y en respuesta al Nuevo Modelo de Atención en Salud (MIAS), el SENA viene desarrollando acciones de formación con enfoque intercultural y cursos cortos a la población indígena en Colombia. A través de estas acciones se ha logrado establecer una sinergia entre las competencias de los programas de formación y los saberes ancestrales. Se han desarrollado programas de formación de técnico en salud pública, técnico en enfermería y un curso corto para gestores en el fortalecimiento intercultural en salud con pertinencia étnica. Estas acciones se han desarrollado en departamentos como la Guainía, Cesar, Guajira, Córdoba, Vichada donde precisamente el MIAS requiere un talento humano con énfasis en salud pública.

- El curso corto para gestores con pertinencia étnica es una acción fundamental para garantizar la salud pública de las comunidades ya que estos gestores son quienes realmente conectan con las etnias dado su conocimiento sociocultural y demográfico de la población.
- Los programas de formación en el caso de técnico en salud pública se desarrollan con un enfoque diferencial con los aprendices de las comunidades indígenas, de tal manera que este conocimiento lo exponen en primera instancia en su lengua autóctona. De esta manera, se sienten empoderados del conocimiento técnico para luego usar esta misma estrategia en otros ambientes con cada una de sus etnias. Después de 2 meses de formación se utiliza el español.

La Mesa Sectorial de Salud del SENA ha cumplido un papel fundamental en la emisión de perfiles requeridos para el Modelo de Atención en Salud en las zonas dispersas del país. En este caso, lo más importante es que las acciones de formación se han realizado mediante la promoción de la salud pública de las comunidades sin alterar sus saberes ancestrales, especialmente con lo que tiene que ver con sus costumbres de curaciones con plantas medicinales.

Los resultados e impactos de estas estrategias se manifiestan en el mejoramiento de la salud pública de las comunidades, cuando los aprendices aplican sus conocimientos técnicos, particularmente en lo referente a la promoción y prevención de enfermedades como las infecciones en los niños. Esta práctica ha logrado consolidar la ampliación y la pertinencia de los servicios de formación del SENA mediante un acceso a territorios apartados, así mismo, ha permitido extender la acción de la política pública del gobierno nacional y del Ministerio de Salud.

Fuente: Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2017.

RETOS ACTUALES DEL SISTEMA DE SALUD

A pesar de los avances normativos y logros de acceso y cobertura en salud, aun hay grandes retos que se deben abordar conjuntamente por todos los agentes que interactúan en el Sistema.

En su documento "OECD Reviews of Health Systems: Colombia", la OECD (2016) presentó una serie de recomendaciones para el sistema de salud en el país. En términos generales, la organización encuentra que el país debe profundizar el trabajo que se ha hecho sobre el acceso equitativo a los servicios y sobre la humanización y la calidad.

El documento, sin embargo, expone una serie de recomendaciones concretas entre las que cabe destacar la necesidad de desarrollar marcos de desempeño más estrictos y transparentes para los aseguradores, prestadores y entes territoriales, enfocados en los resultados de salud de la población, calidad del servicio, sostenibilidad financiera y buen gobierno. Según la organización, es también necesario modificar los sistemas de pago en servicios primarios y secundarios, tomando como base experiencias internacionales, para premiar la calidad y los resultados en salud y no la cantidad de intervenciones. También recomienda desarrollar una fuerza de trabajo primaria y especialista para prevenir y gestionar condiciones crónicas como la diabetes.

Seguir estas recomendaciones sin duda le representaría a Colombia un paso adelante en el camino a recorrer para ingresar al club de buenas prácticas que representa la OECD. Sin embargo, a continuación se mencionan otros retos que el SGSSS enfrenta de cara hacia el futuro. Es necesario resaltar que estos retos están identificados por el gobierno y existe un Plan Estratégico Sectorial para abordarlos. Este plan se presenta más adelante en el documento.

- **Sistemas de información.** En el Plan Estratégico Sectorial 2014-2018 está planteado que el sector enfrenta un reto en la gestión de sus sistemas de información. Un apropiado sistema de información le aportaría al sector beneficios en eficiencia, transparencia y mayor acceso a la información para los pacientes. Como se afirma en el documento publicado por la OECD, "el acceso a información precisa y oportuna es clave para disminuir la ineficiencia de flujo de recursos y para la toma de decisiones estratégicas y de planeación del gobierno y de los demás actores del sistema" (pág. 98).
- **Confianza en el Sistema y entre los actores.** A pesar de las cifras que el sector salud pueda presentar como avances positivos en su gestión, en la actualidad persiste una falta de confianza en el Sistema. Este reto está documentado en el Plan Estratégico del sector, en el que se hace un llamado a mejorar la confianza entre los actores y fortalecer la legitimidad.

- **Implementación del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS).** Frente a la implementación del MIAS se debe tener en cuenta que este es un modelo que se encuentra en proceso de ajuste. A continuación se presentan algunos de los principales retos que plantea para el sector:

- Fortalecer la formación de los perfiles de profesionales requeridos para la implementación del Modelo. Por ejemplo, la formación de médicos especialistas en salud familiar y comunitaria, así como en otras especialidades necesarias para fortalecer la capacidad de resolución del nivel primario de atención.
- Consolidar redes de servicios que permitan direccionar a los pacientes, según su nivel de complejidad o el grado de enfermedad, a donde están los recursos para prestar la atención de la manera más eficiente.
- Garantizar el acceso oportuno de la población rural a servicios de salud de calidad y fortalecer la infraestructura hospitalaria por fuera de las cabeceras y municipios principales.

- **Gestión del riesgo.** Uno de los principales retos del sector es aumentar las acciones de prevención y lograr que el Sistema de Salud gire alrededor de la gestión del riesgo. Este cambio en el enfoque permitiría una integralidad en el trabajo de los actores del Sistema y una coordinación de los intereses propios de cada actor alrededor de un mismo objetivo: la salud y el bienestar. Esto mejoraría los resultados de salud de la población y resultaría en ahorros para el Sistema.

- **Vigilancia y control.** Para garantizar un adecuado manejo de las finanzas del sector, a futuro es necesario fortalecer la labor de inspección, vigilancia y control que realiza la Superintendencia Nacional de Salud. Se deben mejorar los procesos de control y vigilancia de aseguradores y prestadores, y del flujo de recursos en el Sistema.

- **Financiamiento y liquidez.** La sostenibilidad económica sigue siendo uno de los grandes retos del SGSSS. Por un lado, hay un reto de financiamiento del sector, especialmente frente al aumento previsible de la demanda y los cambios que trae la nueva legislación. La implementación de la Ley Estatutaria de Salud crea incertidumbre sobre el control de esta situación. El reto reside en mejorar la calidad y mantener la cobertura con la ampliación de los beneficios que implica esta Ley. Todos estos factores se deben enfrentar a la luz de los problemas de corrupción de que es víctima el Sistema de Salud en Colombia.

Por otro lado, el problema de disponibilidad de los recursos es un tema recurrente. El sector enfrenta un grave problema de liquidez que ha afectado económicamente a las IPS. Este problema se debe, en parte, a las demoras en el pago de los recobros de procedimientos no incluidos en los Planes Obligatorios de Salud que se deben hacer desde el Fondo de Solidaridad y Garantía del Ministerio de Salud y Protección Social (Fosyga) y los Entes Territoriales. Así mismo, durante el periodo de análisis de este Informe, se efectuó un proceso de liquidación de EPS como Caprecom y Saludcoop que dejaron muchos acreedores en el sistema.





PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL 2014-2018

La sostenibilidad financiera del SGSSS necesita que se analicen los viejos problemas desde nuevas perspectivas. Diseñar e implementar un Sistema que premie la eficiencia y el compromiso con la protección de los recursos es posible. Se requiere entonces de una visión integral de toda la cadena, en la que haya comunicación y articulación permanentes entre todos los actores para que cada uno de ellos se enfoque en el paciente y obtenga su justa retribución. También hay necesidad de una interacción entre aseguradores y prestadores que lleve a un uso más eficiente de los recursos. Aquí hay un gran reto para el Sistema, es necesario encontrar formas diferentes de contratación que permitan hacer una gestión del riesgo y utilizar la red de manera eficiente.

Este es un proceso que no podrá alcanzarse en su totalidad sin la participación integral de todos los agentes. Dos variables fundamentales en este camino serán la educación de la población alrededor de lo que significa un Sistema de Seguridad Social en Salud y las coberturas que plantea y, la concientización de los profesionales de la salud sobre su ejercicio en un contexto de medicina regulada y no de trabajo independiente desde las instituciones del sector. En este último aspecto será de vital importancia el acompañamiento de la academia y la formación de profesionales para un contexto de ejercicio en la Seguridad Social.

El Ministerio lideró la elaboración del Plan Estratégico Sectorial que brinda lineamientos de acción para cumplir los objetivos en salud trazados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. El objetivo último del plan estratégico es responder a las necesidades de salud de los colombianos, potenciar los recursos disponibles y articular las capacidades y esfuerzos de las instituciones que interactúan en el sistema de cara a los retos existentes. Este plan responde también a los objetivos del Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021 y a los retos que crea la Ley Estatutaria (Ley 1751 de 2015) en cuanto a ciencia, tecnología e investigación. También están los compromisos con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas específicas en salud, y la alineación con las recomendaciones de la OECD, a la que Colombia está en proceso de adherirse.

El gobierno está trabajando en hacer más eficiente el sistema de salud. Un ejemplo de esto es a través de la reasignación de recursos y el fortalecimiento de la inspección, vigilancia y control. Según el Plan Estratégico Sectorial 2014-2018, se han venido ejecutando reformas graduales como por ejemplo los avances normativos y ajustes al modelo de salud, la inversión en infraestructura y dotación hospitalaria en regiones, entre otros. Un gran reto del sector es tener información para evaluar los avances de su gestión y para tomar decisiones de ajuste y mejora continua. Este plan espera facilitar este proceso.

PRINCIPALES ESTRATEGIAS - PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL 2014 - 2018⁵

POLÍTICA ADMINISTRATIVA NO. 1

OBJETIVO 1:

Mejorar las condiciones de salud de la población y disminuir las brechas en resultados en salud

Consolidación de la cobertura universal

Reducción de las brechas en acceso y calidad entre regiones, comunidades y grupos socioeconómicos

Fortalecimiento de la Atención Primaria en Salud (APS)

Aplicación de un enfoque diferencial acorde con las características socioculturales, geográficas y poblacionales

OBJETIVO 2:

Aumentar el acceso efectivo a los servicios y mejorar la calidad en la atención

Aseguramiento en salud para la consolidación de la cobertura universal

Implementación del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS) en zonas dispersas

Esquemas alternativos de operación de hospitales públicos

Estrategias para el fortalecimiento del talento humano en salud

Dotación y adecuación de infraestructura física y tecnológica

OBJETIVO 3:

Recuperar la confianza y la legitimidad en el sistema

Fortalecimiento de la inspección, vigilancia y control

Mayor presencia territorial, coordinación con las Direcciones Territoriales de Salud

Fortalecimiento de las funciones jurisdiccionales

Simplificación de procesos

Fortalecimiento del sistema de información

⁵ Resumen a partir de Plan Estratégico Sectorial 2014-2018. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/plan-estrategico-sectorial-2014-2018.pdf>

OBJETIVO 4:

Asegurar la sostenibilidad financiera del Sistema de Salud en condiciones de eficiencia

- Reforzamiento de las actividades de promoción y prevención
- Consolidación de la política de medicamentos y tecnologías
- Plan de estabilización y saneamiento financiero
- Entrada en operación de la entidad para manejo centralizado de los recursos de salud
- Procesos de investigación, innovación y desarrollo

POLÍTICA ADMINISTRATIVA NO. 2

Transparencia, participación y servicio al ciudadano

- Plan anticorrupción y de atención al ciudadano
- Transparencia y acceso a la Información pública
- Participación ciudadana en la gestión
- Rendición de cuentas a la ciudadanía

A MANERA DE CONCLUSIÓN

El propósito de este capítulo ha sido exponer, de manera sintética, el marco dentro del que actúan las IPS privadas del sector y los retos a los que se enfrentan. Las implicaciones de las acciones que implemente el gobierno y los agentes del Sistema frente a los retos son determinantes para la toma de decisiones estratégicas de estas empresas, que tienen la responsabilidad de aportar al correcto funcionamiento del Sistema y la misión de alcanzar sus objetivos.



EL COMPROMISO DE CREACIÓN DE VALOR DE LAS IPS PRIVADAS Y LOS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD

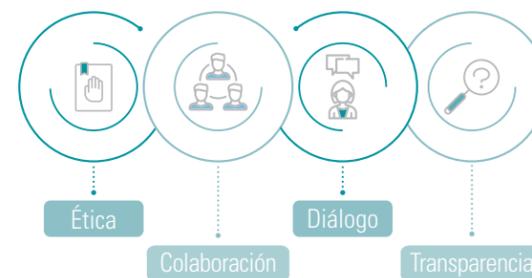


EL COMPROMISO DE CREACIÓN DE VALOR

Gestionar nuestras instituciones de manera que haya un equilibrio en la creación de valor social, ambiental y económico para todos los grupos de interés.



PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN



¿QUÉ BUSCAMOS?

- Aportar al avance de la salud de la población.
- Generar valor para el país, para los pacientes y para el Sistema de Salud.
- Construir tejido social.
- Aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Contribuir a la equidad e inclusión en el acceso a los servicios de salud.
- Proteger los recursos del Sistema.



LOS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD

A continuación se presentan los asuntos económicos sociales y ambientales alrededor de los que gira la gestión de sostenibilidad de las IPS afiliadas a la Cámara Sectorial de Salud ANDI. Estos reflejan los principales impactos que las entidades generan en su operación y las expectativas de los grupos de interés del sector. A través de ellos se materializa el compromiso de creación de valor.



Sostenibilidad financiera e impacto económico



Generación de empleo de calidad y aporte a la formación del recurso humano del sector



Relaciones éticas y de colaboración en la cadena de valor



Prestación de un servicio humano, seguro y eficiente a los pacientes y sus familias



Apoyo a la comunidad vulnerable y acceso equitativo a los servicios de salud



Avances en la innovación y generación de conocimiento



Gestión de los impactos ambientales



Fortalecimiento de la ética y el gobierno corporativo

EL MOTOR DEL COMPROMISO

LOS PACIENTES

La principal responsabilidad de las IPS es mejorar la calidad de vida y atender la salud de la población. Como ya se ha mencionado, el paciente y sus familias son el corazón del Sistema y de la operación de las entidades afiliadas a la Cámara. Los objetivos compartidos a nivel nacional apuntan a proteger su salud y a garantizar un servicio humano, seguro y efectivo.

COLABORACIÓN Y RESPONSABILIDAD FRENTE A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés⁶ de las IPS privadas son las personas o entidades con las que estas se relacionan permanentemente. Son los integrantes del Sistema de Salud y los agentes de la cadena intersectorial. Adicionalmente, hay otros actores que también son aliados en la gestión de la sostenibilidad o que reciben los impactos positivos y negativos de las operaciones. Estos grupos son quienes esperan información y una actuación ética de las entidades y del sector. Frente a sus expectativas, desde las IPS cada vez hay más consciencia de la importancia de establecer relaciones de mutuo beneficio y de la responsabilidad que se tiene frente a los impactos ocasionados.



⁶ Los grupos de interés de las IPS afiliadas se seleccionaron en el primer ejercicio de reporte sectorial que lideró la Cámara. Desde ese momento se ha hecho una revisión y actualización de los grupos en cada periodo de reporte, en trabajo conjunto con las entidades afiliadas.

GRUPOS DE INTERÉS DE LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA



LA AGENDA GLOBAL DE DESARROLLO



Los países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) acordaron en 2015 trabajar de manera articulada para alcanzar **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** en 2030, que permitan avanzar hacia un mundo sin pobreza, con menores inequidades, y con respeto por el medio ambiente y la justicia social.

Lograr las metas propuestas en estos aspectos requiere un esfuerzo conjunto entre todos los países, pero también requiere de la articulación entre los gobiernos nacionales, regionales y locales con organizaciones de la sociedad civil, sector privado y ciudadanos para sumar recursos, capacidades y habilidades que permitan transformar el mundo.

El acceso a seguridad social, servicios de salud de calidad y mejoras en el bienestar físico y mental de las poblaciones es un tema fundamental dentro de los ODS. Para avanzar en el ODS 3, **Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades**, es indispensable el compromiso de las IPS y de los demás actores del Sistema de Salud del país.

Las IPS afiliadas a la Cámara Sectorial de Salud están comprometidas con aportar desde su operación al cumplimiento de estos 17 objetivos para el país y para el mundo. Este compromiso no está solamente relacionado con las metas de salud, sino también con aspectos de uso de energía no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsable, prevención del cambio climático, igualdad de género, agua limpia, reducción de las desigualdades y construcción de unas instituciones sólidas.



VISIÓN DE LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD ANDI Y SU APOORTE A LA GESTIÓN SOSTENIBLE

La Cámara Sectorial de Salud tiene el objetivo de propiciar el fortalecimiento, competitividad y modernización de las empresas afiliadas prestadoras de servicios de salud, como motores del desarrollo económico y social del país, orientado hacia el mejor bienestar de los colombianos.

Desde la Cámara hay una relación permanente con los grupos de interés del sector, principalmente con aseguradores, con el gobierno, con industrias y proveedores de la cadena intersectorial, con las sociedades científicas, con otras IPS, con la academia y con las otras asociaciones del sector. Los principales espacios de construcción y ejecución son: la Junta Directiva de la Cámara, la Comisión de Salud, los comités con afiliados y los diversos escenarios externos de discusión.

LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD ES UN ESPACIO PARA IDENTIFICAR OBJETIVOS COMUNES Y PARA PROMOVER ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN Y ALINEACIÓN ENTRE LOS AFILIADOS Y CON ACTORES EXTERNOS. ES UN PUENTE DE DIÁLOGO Y DE CONCERTACIÓN.



METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA



Fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros



Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público - privada y de la sociedad civil

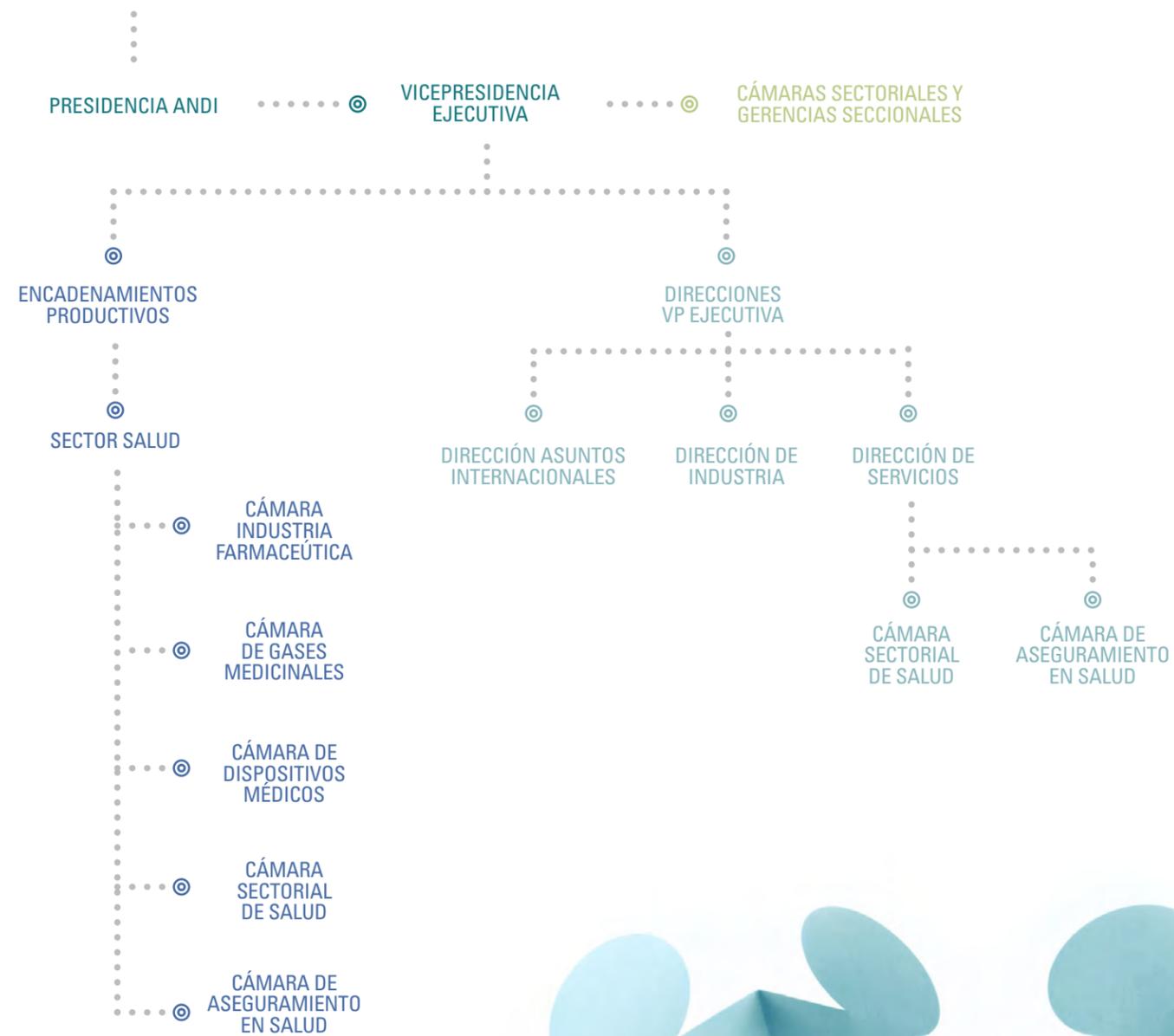
ESTRUCTURA Y GOBIERNO CORPORATIVO

La Cámara Sectorial de Salud y sus entidades afiliadas hacen parte de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, una agremiación empresarial sin ánimo de lucro y la más importante del país. La Cámara está adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de esta institución junto con otras cuatro cámaras que representan otros agentes del sector salud nacional. También se articula con la dirección del sector servicios y con el encadenamiento productivo del sector salud.

El máximo órgano de gobierno de la Cámara es la Junta Directiva, compuesta por representantes de las IPS afiliadas. Desde la Junta se define el foco estratégico del gremio y los objetivos compartidos sociales, ambientales y económicos que se deben abordar sectorialmente. Hay un compromiso con el análisis y reporte de la gestión sectorial de sostenibilidad y una convicción de que hay una necesidad de seguir trabajando por mostrar los logros y esfuerzos del sector.



RELACIONAMIENTO FUNCIONAL
DE LA CÁMARA DE SALUD
AL INTERIOR DE ANDI



ESTRUCTURA
CÁMARA SECTORIAL
DE SALUD



CARLOS EDUARDO JURADO
DIRECTOR CÁMARA SECTORIAL DE SALUD

NICOLÁS MEDELLÍN
ASESOR CLASE MUNDIAL EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA 2015-2016

- Fresenius Medical Care Colombia S.A.
- RTS Baxter
- Corporación Hospitalaria Juan Ciudad - Méderi
- Fundación Hospital Infantil Universitario de San José
- Clínica Reina Sofía
- Promotora Médica las Américas S. A.
- Médicos Especialistas en Diagnósticos por Imágenes S.A. - Medimagen S.A.



FOCO ESTRATÉGICO 2015-2016

En respuesta a los retos que enfrentan el Sistema de Salud, el país y el desarrollo sostenible, la Cámara se ha enfocado en aportar ideas y trabajo para la solución y el crecimiento. Sigue trabajando por crear empresas líderes, competitivas y sostenibles. Para esto, ha dado a las entidades herramientas de competitividad, ha abierto puertas para la innovación y ha facilitado la colaboración. Desde su gestión ha buscado potenciar la creación de valor e impulsar a las empresas a ser agentes activos de cambio.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICA

La Cámara, en coherencia con la MEGA 2020 de la ANDI, le apuesta a adelantar su gestión en el marco de una estrategia de desarrollo social y de responsabilidad ambiental. Todas sus acciones están permeadas de un compromiso con el desarrollo sostenible y con la creación de valor para los pacientes, para el sistema y para el país. El propósito transversal de su gestión es lograr el avance en todos los asuntos sectoriales de sostenibilidad.

PILARES ESTRATÉGICOS DE LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD



LA CONSTRUCCIÓN DE ESTE INFORME DE SOSTENIBILIDAD POR TERCERA VEZ ES UNA MUESTRA DEL COMPROMISO DE LA CÁMARA DE GENERAR ESPACIOS DE REFLEXIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN SOSTENIBILIDAD PARA FORTALECER LOS RESULTADOS DE SUS AFILIADOS.



ACTIVIDADES DE APOYO A LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD DE SUS AFILIADOS

GENERACIÓN DE EMPLEO Y FORMACIÓN DEL RRHH

- Capacitación para el fortalecimiento de competencias del recurso humano del sector

ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

- Encadenamiento con cámaras del sector salud y con el gobierno para promover el comportamiento ético en el sector.
- Levantamiento y divulgación de información transparente en el sector.
- Creación de estándares para reglamentar la relación entre prestadores y aseguradores.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA E IMPACTO ECONÓMICO

- Promoción de espacios de negociación y cooperación con el gobierno y demás actores involucrados, en torno al flujo de recursos del sector.
- Capacitaciones y divulgación de buenas prácticas de gestión.
- Alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad.
- Promoción de posicionamiento internacional de las entidades.

GESTIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES

- Mediación de procesos de regulación ambiental frente al Estado en temas como vertimientos, emisiones y manejo de residuos.
- Sensibilización, promoción de la consciencia ambiental y divulgación de buenas prácticas a través de la ANDI.

RELACIONES CON LOS PACIENTES Y SUS FAMILIAS

- Fomento de la humanización del servicio.
- Promoción del trabajo conjunto entre aseguradores y prestadores en pro de la mejora del servicio a los usuarios.
- Apoyo para la implementación del Modelo de Atención Integral en Salud (MIAS).
- Promoción de iniciativas de gestión del riesgo en salud.

INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

- Liderazgo en investigación y generación de conocimiento a nivel sectorial y divulgación de información relevante.
- Promoción de alianzas internacionales.

APOYO A LA COMUNIDAD

- Divulgación de buenas prácticas.
- Promoción de acciones de inversión social de impacto a través de la ANDI.

COLABORACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

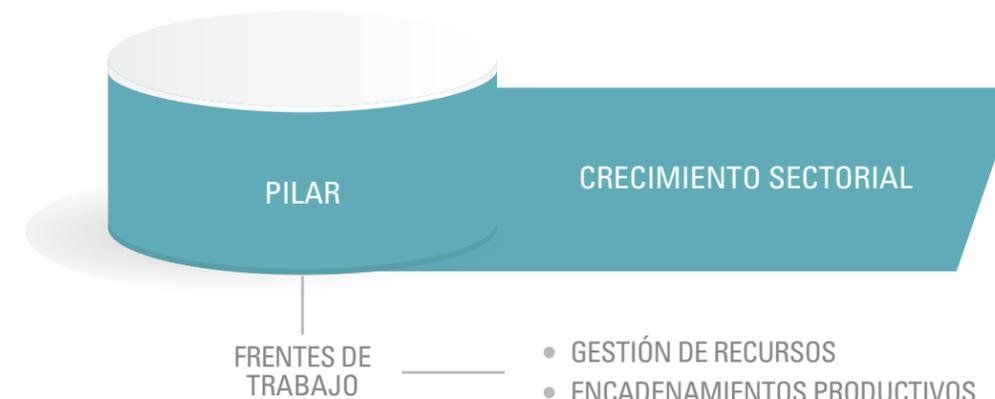
- Promoción de espacios de colaboración y diálogo con los proveedores y sus representantes sectoriales.
- Fomento de relaciones éticas y de confianza entre las entidades y sus proveedores.
- Promoción de adopción de esquemas de riesgo compartido y compras basadas en valor.



PILAR:
REPOSICIONAMIENTO DEL PAPEL DEL SECTOR Y LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Principales logros 2015-2016

- Encuesta de Cartera trimestral de las cuatro cámaras de salud de la ANDI para entregar al Ministerio de Salud y Protección Social.
- Apoyo a la creación de una Cámara de Aseguradores en la ANDI. La Junta Directiva de la Cámara propuso a la Presidencia de ANDI la creación de una Cámara de Aseguradores con la finalidad de darle un enfoque integral a la visión de cadena que se tiene del sector salud desde la agremiación. En febrero de 2016 esta propuesta fue aprobada por la Junta de Dirección General. Desde ese momento la Cámara Sectorial de Salud ha participado activamente para involucrar a esta iniciativa a los aseguradores que han participado directa o indirectamente en sus programas.
- Representación y vocería en procesos liquidatorios de Saludcoop y Caprecom, y en el proceso de transformación de Cafesalud.
- Participación desde la dirección de la Cámara en la Instancia Asesora del Sistema de Seguridad Social en Salud, en el Consejo del Programa de Salud del Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colciencias, y como presidente en la Mesa Sectorial de Salud del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Construcción del Informe de Sostenibilidad Sectorial 2015-2016.
- Participación en la planeación del Foro de la Salud – 24º Foro Farmacéutico Salud.
- Participación en la Comisión de Salud de la ANDI con las otras cámaras del sector salud de la agremiación desde donde se gestionó un estudio conjunto que cubre consideraciones sobre las implicaciones del derecho a la salud, la sostenibilidad del sistema y el modelo de atención.



PILAR:
CRECIMIENTO SECTORIAL

Principales logros 2015-2016

- Participación en el Comité 20/20 de Salud en la ANDI, espacio de discusión entre el sector público y privado, en los temas de sostenibilidad financiera, flujo de recursos, modelo de atención, estándares semánticos y transparencia.
- Procedimiento técnico científico: en desarrollo de la implementación de la Ley Estatutaria, el Ministerio definió el Procedimiento Técnico Científico mediante el cual la población en conjunto y los agentes del Sistema opinarían sobre las tecnologías a ser cubiertas por el Plan de Beneficios. La Cámara ha participado activamente en conjunto con los afiliados para retroalimentar al Ministerio en esta tarea.
- Reforma tributaria: con el acompañamiento de la Vicepresidencia Jurídica de la ANDI, la Cámara logró que se otorgara un alivio transitorio a las IPS en sus impuestos por la cartera generada por los procesos liquidatorios de Caprecom y Saludcoop.
- Medio punto de IVA: en la búsqueda de nuevas fuentes de recursos para el sector se gestionó y apoyó la destinación de medio punto del IVA adicional para el sector salud, lo cual equivale aproximadamente a 1,3 billones de pesos.
- Impulso a la iniciativa de facturación electrónica, cuya prueba piloto para el sector se va a implementar en 2017 desde la Cámara en conjunto con la DIAN.
- Promoción del trabajo de articulación entre IPS y EPS que se adelantó desde el Programa La Llave hasta mediados de 2016, y que se sigue trabajando en escenarios externos. La gestión del Programa la Llave se abordará al final de este capítulo





PILAR: COMPETITIVIDAD

La Cámara trabaja permanentemente por impulsar la competitividad y proyección de las entidades que la componen. En el periodo de análisis de este Informe, el problema de cartera ha sido uno de los principales retos que han tenido que enfrentar estas organizaciones para el crecimiento. Frente a esta situación, la Cámara tiene una perspectiva estratégica de largo plazo para apoyar a las entidades a que potencien su generación de valor a pesar de la crisis. Aunque se ha hecho seguimiento a los procesos de liquidación y se han gestionado recursos en el gobierno para apoyar a las organizaciones afectadas por las liquidaciones, hay un convencimiento de que el sector no puede esperar soluciones externas y que hay que trabajar de manera solidaria y colaborativa. La Cámara ha estado enfocada en ofrecer a sus afiliados herramientas de gestión, de planeación estratégica, financieras y de relacionamiento.



Principales logros 2015-2016

- Divulgación del Modelo Integral de Atención en Salud.
- Promoción de iniciativas de compras conjuntas como mecanismo de reducción de costos, para lo que se contrataron expertos y se estudiaron casos de éxito. Adicionalmente, se estructuró un plan piloto para ser implementado con las entidades afiliadas.
- Participación en el Plan Nacional de Desarrollo y en la Mesa de Eficiencia Administrativa y Competitividad.
- Capacitación en Costos, Buenas Prácticas Clínicas y Farmacovigilancia, y en diligenciamiento de los formatos de Circular 030 para los afiliados.
- Gestión de capacitaciones para 2017 en temas de liderazgo en tiempos de crisis, felicidad en el trabajo y eficiencia logística.
- Acercamiento a entidades públicas y del sector financiero para presentar oportunidades de crédito a las entidades.
- Promoción de nuevos modelos de contratación, grupos relacionados de diagnóstico, y acuerdos de riesgo compartido para que los actores se vean como parte de una cadena y sigan trabajando alrededor del paciente.
- Desde la Mesa Sectorial de Salud en asocio con el SENA, acompañamiento a la formación de tecnólogos y auxiliares como promotores de salud y médicos de familia.



FRENTES DE TRABAJO

- ALIANZAS ACADÉMICAS INTERNACIONALES
- RUEDAS DE NEGOCIOS
- IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
- FOMENTAR ACREDITACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

PILAR: INTERNACIONALIZACIÓN

Desde este pilar se promueve la exportación de servicios de salud, para lo que se trabaja en el posicionamiento internacional de las entidades, su acercamiento a acreditaciones nacionales e internacionales, y la atracción de pacientes internacionales. También se promueve y facilita la apropiación de buenas prácticas internacionales y las alianzas académicas con organizaciones en el exterior.

Estas acciones se trabajan desde el Programa de Exportación de Servicios de Salud de la Cámara. El detalle de las actividades realizadas en 2015-2016 se presenta más adelante en este Informe en el capítulo sobre sostenibilidad financiera e impacto económico.

PROGRAMA SECTORIAL: LA LLAVE

EL FIN DE UN CICLO Y EL INICIO DE NUEVOS CAMINOS PARA LA INTERACCIÓN ENTRE IPS Y ASEGURADORES

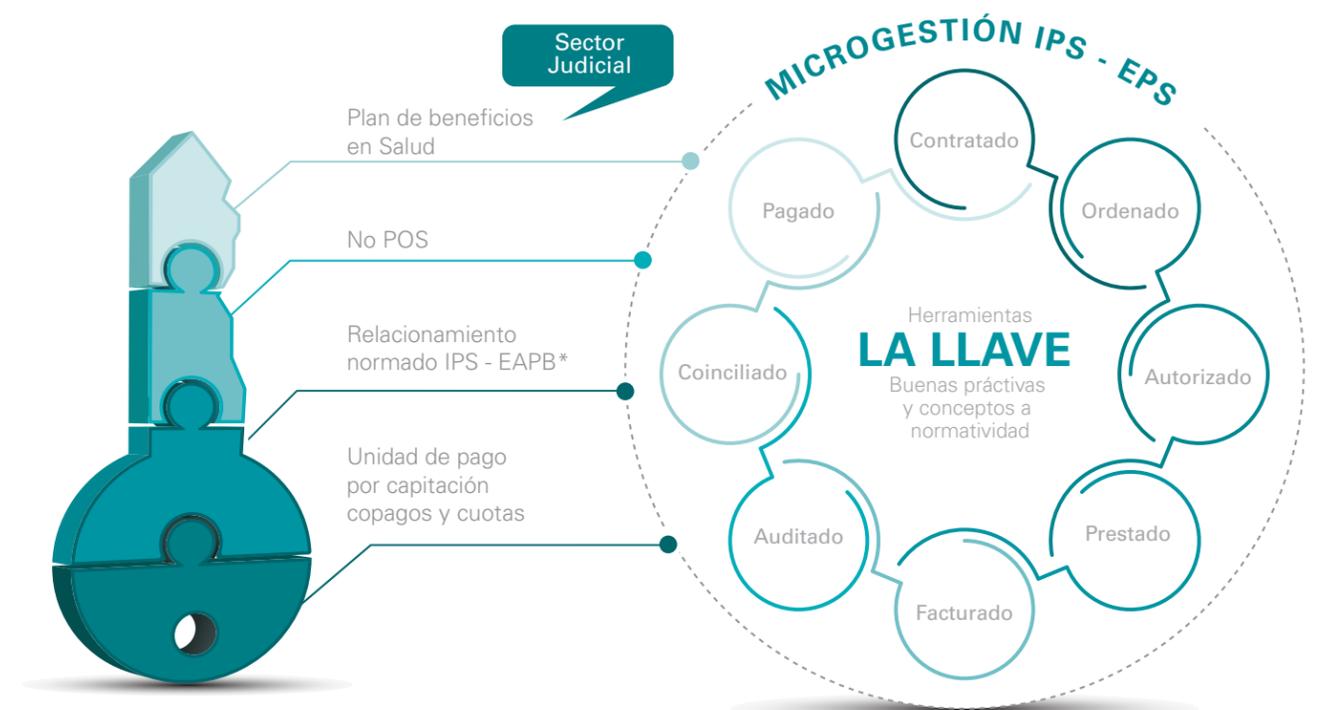
Después de catorce años de trabajo, La Llave, uno de los programas bandera de la Cámara, llegó a su fin. Creado en 2002, el Programa buscaba generar vínculos de confianza y canales de diálogo entre las IPS y empresas aseguradoras, y de ambos con el gobierno. Los resultados de estos años de fomento al trabajo colaborativo y constructivo fueron, sin duda, fundamentales para conciliar y estandarizar procesos que se tradujeron en menores trámites y mejor calidad de los servicios prestados a los usuarios. De hecho, fue reconocido en 2011 por el Banco Mundial como un ejemplo de iniciativa del sector privado para el sector salud de América Latina.

EL PROGRAMA LA LLAVE SE CREÓ PARA SIMPLIFICAR PROCESOS, GENERAR RENTABILIDAD Y MEJORAR LA ATENCIÓN AL PACIENTE A PARTIR DE UN TRABAJO MANCOMUNADO ENTRE IPS Y EPS-CMP (COMPAÑÍAS DE MEDICINA PREPAGADA). OPERABA A TRAVÉS DE GRUPOS DE TRABAJO CONFORMADOS POR REPRESENTANTES DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES DESDE DONDE SE CONSTRUÍAN ESTÁNDARES, CONCEPTOS SOBRE NORMATIVIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS PARA TRABAJAR SOBRE LOS RETOS COMUNES E IMPACTAR EL CICLO DE LAS PRESTACIONES.



Herramientas del Programa LA LLAVE

SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD



Hoy, el contexto es diferente. Por un lado, la situación financiera de las entidades y los problemas de flujo de recursos entre las partes dificultan el sostenimiento del Programa. Por otro lado, en 2016, la ANDI autorizó la creación de una cámara para los aseguradores en salud. Esta buena noticia para consolidar el encadenamiento productivo del sector salud en el país plantea la necesidad de generar nuevos escenarios de interacción. Va a ser necesario acordar mecanismos de diálogo y articulación entre esta nueva cámara y la Cámara de Salud, que respondan a los pilares estratégicos de cada una así como al propósito de fortalecer el enfoque de cadena y de trabajar en el compromiso del sector privado por la salud de la población en Colombia. Esta va a ser una forma de darle mayor institucionalidad a las iniciativas de colaboración. Por todas estas razones, la Junta Directiva de la Cámara decidió dar fin al Programa en mayo de 2016.

LA LLAVE DEJA UN LEGADO

El trabajo y los productos generados por el Programa serán fundamentales en los nuevos rumbos y retos de la interacción entre prestadores y aseguradores. En particular, serán de gran utilidad sus logros y aprendizajes sobre:

- Optimización y estandarización de procesos para la reducción de costos de transacción y de errores humanos.
- Generación, flujo y uso de información de calidad para la toma de decisiones.
- Interoperabilidad de sistemas y herramientas tecnológicas.
- Formulación de conceptos sobre la normatividad vigente y futura.
- Consolidación de alianzas.
- Capitalización del conocimiento e identificación de buenas prácticas (estándares, manuales y modelos).

IPS DEL PROGRAMA LA LLAVE A 2016



- Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología
- Clínica del Rosario

Apoyo de:

- Corporación Hospitalaria Juan Ciudad - Méderi
- Fundación Hospital Infantil Universitario de San José
- Promotora Médica las Américas S.A.
- Hospital Universitario San Vicente De Paul

EPS DEL PROGRAMA LA LLAVE A 2016



- Organización Sanitas Internacional
- Compensar
- Coomeva
- EPS Famisanar
- Nueva EPS

Uno de los principales legados del Programa fue demostrar que aseguradores y prestadores se pueden sentar en una mesa para elaborar propuestas de trabajo y diseñar buenas prácticas dirigidas a que la relación contractual entre las partes funcione mejor. Este legado se materializa en los productos desarrollados a lo largo de los años, tanto los que se llevaron a reglamentación como los que las partes están usando en su relación actual.

EL PROGRAMA LA LLAVE AYUDÓ A ESTRECHAR LAS RELACIONES ENTRE ALIANZAS DE IPS Y EPS, Y LES PERMITIÓ TENER LA OPORTUNIDAD DE ESCUCHARSE CON RESPETO A PESAR DE LAS DIFERENCIAS DE PENSAMIENTO. TAMBIÉN LE PERMITIÓ AL SECTOR PÚBLICO DE LA SALUD VER QUE LAS PARTES PODÍAN APORTAR PARA EL BIEN COMÚN.

PRINCIPALES PRODUCTOS DESARROLLADOS EN EL PROGRAMA LA LLAVE A LO LARGO DE SU HISTORIA

1. MODELO DE INTERLOCUCIÓN (2005)

2. MANUAL ÚNICO DE PRESTACIONES EN SALUD MUPS (2005)

3. MANUAL DE RELACIONAMIENTO DE CUENTAS MEDICAS DE IPS-EPS (2009, actualizado 2012)

- Manual de Codificación de Glosas, Devoluciones y Respuestas (2005, actualizado 2015)
- Soportes de Cobro (2007)

4. MANUAL DE AUTORIZACIONES (2009, actualizado 2012)

5. AUTORIZACIONES ELECTIVAS: PROBLEMÁTICAS Y SOLUCIONES (2015)

6. TIC EN SALUD: INTEROPERABILIDAD ENTRE IPS-EPS

- XML para WS (2010 - 11)
- Verificación de derechos (incluidos Planes Voluntarios)
 - CTC
 - Copagos
 - Recién Nacidos
 - Fallecidos
 - Incapacidades
- Datos Mínimos de una Epicrisis (2011, actualizado 2016)
- Datos Administrativos de un Usuario (2016)

7. CRITERIOS DE INGRESO, PERMANENCIA Y EGRESO UCI, CUIDADOS INTERMEDIOS Y PISO/BÁSICO NEONATAL (2008)

8. CONSENTIMIENTO INFORMADO NEONATAL (2009)

9. AJUSTE A RIESGO INDIVIDUAL DE PRESTACIONES DE SALUD- RIPS (2006, 2009 Y 2014)

10. CLASIFICACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DE LA ATENCIÓN DE URGENCIAS-TRIAGE (2007)

11. SISTEMA DE REFERENCIA Y CONTRA-REFERENCIA (2008, ACTUALIZADO 2012)

12. SATURACIÓN DE LOS SERVICIOS DE URGENCIAS (2012)

13. UNIFICACIÓN DE VARIABLES COMUNES ENTRE FACTURA ELECTRÓNICA, RIPS, ANEXOS TÉCNICOS 3, 4, 8, 9 Y 10, CIRCULAR CONJUNTA 030 Y RESOLUCIÓN 4505 DEL 2012 (2014)

14. UNIFICACIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD: CIRCULARES 049, 056 Y 009, DECRETO-LEY 019 DE 2012 Y RESOLUCIÓN 1552 DEL 2012 (2014)

15. COMPILACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE FORMATOS DE INFORMACIÓN DE LOS ENTES DE DIRECCIÓN, INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL A LAS IPS-EPS (2014)

16. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN SALUD: OPERACIÓN DESDE LAS IPS Y EAPB (2015)



LECCIONES APRENDIDAS

Los 14 años de trabajo de La Llave dejan lecciones aprendidas sobre la puesta en marcha de iniciativas de diálogo y colaboración entre prestadores y aseguradores. La Llave fue un Programa pionero, por lo que resulta casi que una obligación resaltar estas lecciones:

- Dada la naturaleza cambiante y evolutiva de la iniciativa, debe haber claridad sobre las expectativas de las partes.
- Hay que responder a las expectativas de la dirección de las empresas y del sector, y mantener un canal de comunicación activo.
- Es pertinente alinear las agendas técnica y política que enmarcan la relación.
- Se deben fortalecer permanentemente las herramientas de planeación y de administración.
- Es indispensable que en estos espacios haya un tercero que sirva de mediador y que logre que no se desdibujen los objetivos comunes. Este mediador tiene que tener herramientas de liderazgo y de negociación.
- Debe haber una visión de mediano y largo plazo para que los productos demuestren sus beneficios, que no siempre son medibles en recursos financieros.

- Es importante definir y cumplir las reglas que se establecen para que el programa opere y sea auto sostenible financieramente.
- Las discusiones deben estar basadas en conceptos técnicos y autocrítica; los aspectos no se discuten a nivel unilateral sino con miras a la construcción de un Sistema que beneficie al país.
- Las decisiones de cambio frente al programa se deben tomar en consenso.

Uno de los principales logros de este Programa es haber creado un espacio de conocimiento mutuo, desde donde se construía confianza técnica y se identificaban objetivos comunes a partir de reglas de gana-gana.

En el sector de la salud hacen falta más iniciativas como esta, para lograr ponerse en los zapatos del otro y desde ahí mejorar la relación y fortalecer los resultados de salud para la población.

Lo más importante de la existencia de programas como La Llave es adoptar su transformación hacia nuevos espacios activos y de consenso entre aseguradores y prestadores que aporten soluciones al funcionamiento del Sistema, y esa es una labor que seguirá adelantando la Cámara. Hacia el futuro, queda el reto de lograr un liderazgo que integre los intereses de las partes, seguir trabajando en la generación de confianza y lograr la aplicación de los productos del Programa para su mejoramiento.

La Cámara Sectorial de Salud extiende un especial agradecimiento a: **Lucía Izquierdo Valderrama**, Coordinadora Técnica del Programa La Llave durante sus 14 años de vigencia, por su compromiso y valiosos aportes.

The image features a hand holding a pen, poised to write on a document. A large, stylized green number '2' is prominently displayed on the left side. The background is a dark green color with various abstract shapes, including circles and lines, creating a modern and professional aesthetic.

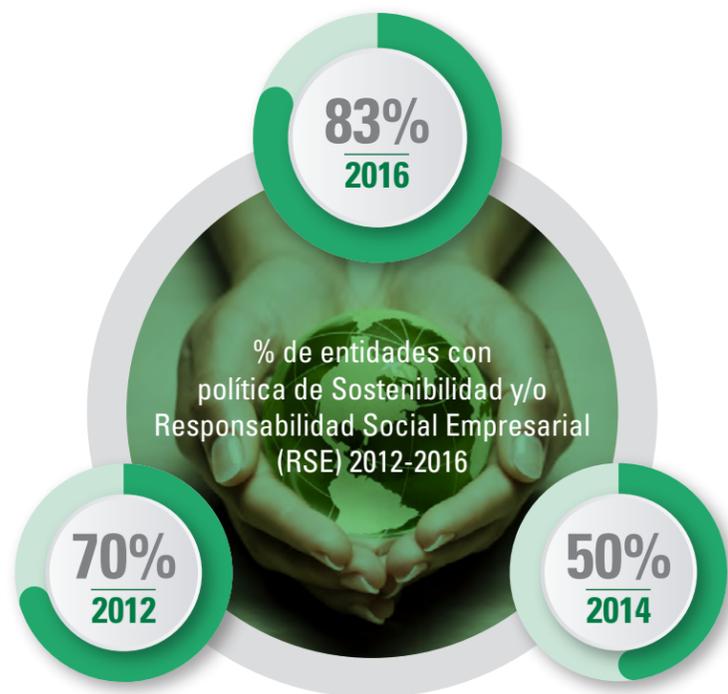
LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD



EN ESTA SEGUNDA PARTE DEL INFORME SE PRESENTAN LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO REALIZADO POR LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA DURANTE EL PERIODO 2015 Y 2016 PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA CREACIÓN DE VALOR FRENTE A CADA UNO DE SUS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD.

La gestión de los asuntos de sostenibilidad en las organizaciones implica definir un compromiso estratégico, crear un equipo o una estructura que lo haga realidad, asegurar los recursos, definir metas, y monitorear y evaluar para crear planes de mejoramiento. Adicionalmente, debe haber un compromiso para buscar siempre nuevas oportunidades. Las acciones estratégicas de sostenibilidad que las entidades adelanten deben responder a sus capacidades, contextos y grupos de interés. Estas deben estar enmarcadas dentro de la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de cada empresa. Teniendo en cuenta estas condiciones, hoy se ven grandes avances en el camino recorrido por parte de las entidades afiliadas a la Cámara, lo que genera una gran esperanza para lo que queda por recorrer.

A lo largo de 2015 y 2016, las IPS afiliadas a la Cámara han adquirido mayor claridad sobre la importancia de la gestión de la sostenibilidad. En la actualidad, este es un aspecto que, en la mayoría de los casos, va ligado a los lineamientos estratégicos y los sistemas de gestión de las empresas. Hay una mayor consciencia del valor de la sostenibilidad para la estabilidad económica, el fortalecimiento de la reputación y la mejora del servicio a los pacientes. También se cuenta con alianzas estratégicas como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos comunes sociales, ambientales y económicos.



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

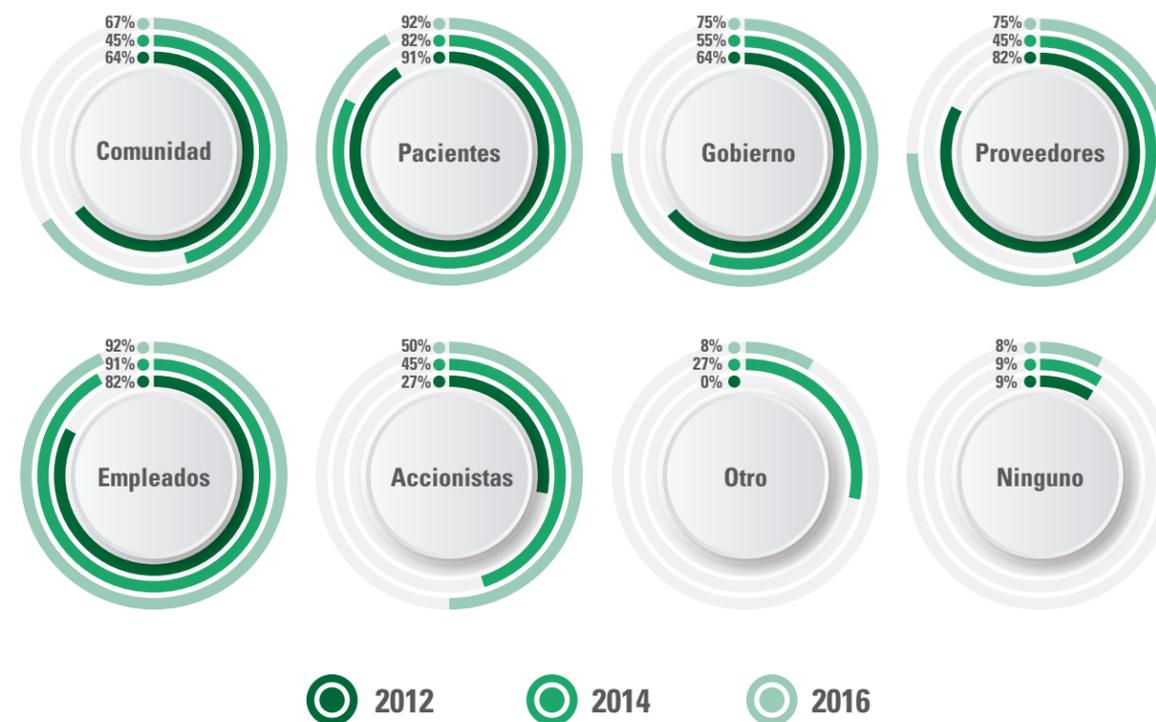
Las organizaciones están trabajando por establecer un proceso de mejora continua y por identificar las necesidades y oportunidades que les plantea sus contextos específicos. Algunas están iniciando con diagnósticos y acompañamientos externos para consolidar una estrategia y formar un equipo líder en el tema de sostenibilidad. En general, se han formalizado iniciativas de formación, medición y seguimiento. Estos cambios les han permitido generar un impacto en su cultura, ajustar sus procesos y proyectos y llevar a cabo discusiones estratégicas sobre la importancia del diálogo, la generación de valor para los grupos de interés y la rendición de cuentas.

DIÁLOGO Y COLABORACIÓN

Las entidades han avanzado en la formalización del diálogo con sus grupos de interés como herramienta fundamental de la gestión de los asuntos de sostenibilidad. Para ello, se han tenido en cuenta mecanismos para hacer seguimiento a las necesidades y expectativas de dichos grupos y recibir permanente retroalimentación; por ejemplo, a través de encuestas de satisfacción; comités de empleados; asociaciones de usuarios; reuniones gremiales; asistencia a eventos y participación en programas de colaboración intersectorial, entre otros.

HOY HAY UNA MAYOR CONSCIENCIA DEL ENTORNO Y DE LA IMPORTANCIA DE FORTALECER LA CONFIANZA, EL DIÁLOGO Y LA COLABORACIÓN. TAMBIÉN HAY UNA MAYOR RESPONSABILIDAD SOBRE LOS IMPACTOS A LO LARGO DE LA CADENA.

% DE ENTIDADES CON SISTEMAS DE INVOLUCRAMIENTO Y DIÁLOGO DOCUMENTADO CON CADA GRUPO DE INTERÉS 2012-2016



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



ASUNTO 1: FORTALECIMIENTO DE LA ÉTICA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

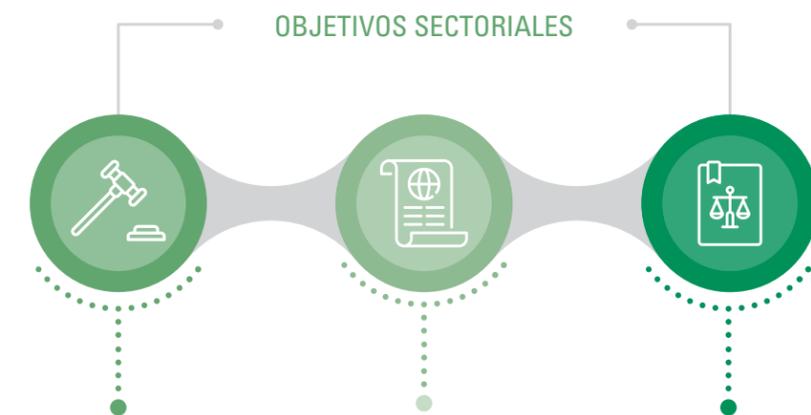
En dónde se generan los impactos de este asunto: dentro de todas las IPS privadas del sector, en el Sistema de Salud, en la cadena intersectorial y en la relación con todos los grupos de interés internos y externos.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles.



En función de estos avances, en cada uno de los asuntos hay muchos logros. Sin embargo, los retos persisten. De manera general, se deberá seguir trabajando en ajustar la cultura y los procesos de las organizaciones a los parámetros de mejora continua social, ambiental y económica. Este es un proceso complejo teniendo en cuenta las magnitudes de las empresas del sector. Otro aspecto en el que se debe seguir avanzando es en el fortalecimiento de los mecanismos de medición de impacto de los programas y políticas, así como en la ampliación del seguimiento de los impactos en la cadena. Lo más importante es el compromiso de las empresas con los procesos, y eso es algo que ya está afianzado. El avance hacia la sostenibilidad es un camino continuo y permanente, pero incluso el camino más largo empieza con un primer paso.



Implementar mecanismos de promoción de la ética y el buen gobierno corporativo

Garantizar el respeto de los Derechos Humanos

Promover la transparencia y rendición de cuentas

Las IPS reciben recursos públicos del Sistema de Salud y cumplen un rol social. Por esta razón, tienen la responsabilidad, aún más que otras empresas del sector privado, de garantizar la ética y el buen gobierno corporativo en su operación. En respuesta a esta responsabilidad, las entidades afiliadas a la Cámara han establecido procesos para promover el respeto, la confianza, la protección de los derechos humanos y la transparencia en la relación con los demás. Existe un compromiso estricto con el cumplimiento de la ley y cero tolerancia con la corrupción.



Los principales mecanismos de direccionamiento ético que utilizan las entidades son los códigos de ética y buen gobierno. Para hacer seguimiento al cumplimiento de estos lineamientos, las entidades cuentan con esquemas de difusión, evaluación y mecanismos de reporte como, por ejemplo, las líneas éticas de denuncia telefónica. Las instituciones, además, cuentan con comités de bioética para asesorar la toma de decisiones y prevenir errores o daños en la salud de los pacientes. Su ejercicio ético también tiene que ver con la humanización y el respeto en la prestación de los servicios de salud.



Las entidades tienen compromisos de no discriminación y de inclusión social tanto en la relación con los empleados como con los pacientes. Permanentemente promueven el cumplimiento y la divulgación de los derechos y deberes de los pacientes y protegen los derechos laborales de los empleados.

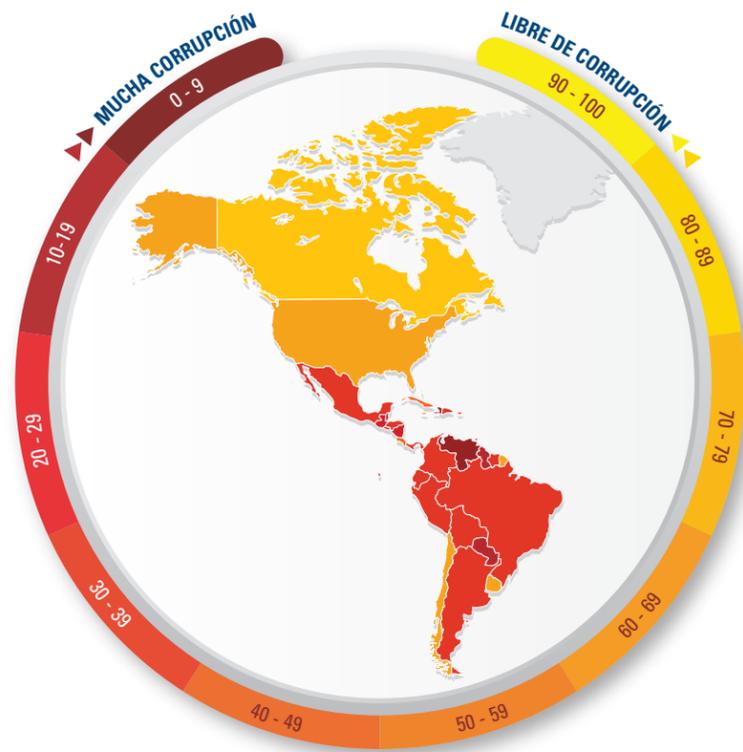
(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

SOBRE LOS CÓDIGOS DE ÉTICA DE LAS ENTIDADES

De acuerdo a la Ley 1122 de enero 9 de 2007, las IPS del país tienen la responsabilidad de contar con un código de ética y buen gobierno que guíe la prestación de los servicios y sirva de mecanismo de autorregulación. Estos códigos buscan generar confianza para los grupos de interés a través de la definición de los compromisos éticos que guían la toma de decisiones de la dirección y la gestión diaria de las entidades. Las IPS que hacen parte de la Cámara cuentan con este marco normativo que rige su actuar ético. Estos códigos de ética definen principios, valores y directrices que aplican a:





Fuente: Transparencia Internacional (2016), Índice de percepción de corrupción en América.

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN: PRIORIDAD PARA MEJORAR LA SALUD EN EL PAÍS

La corrupción es uno de los mayores flagelos que amenaza el desarrollo del país. Transparencia Internacional, organización no gubernamental dedicada a combatir la corrupción, realiza un índice sobre percepción de corrupción en el mundo. En 2016, Colombia quedó en el puesto 90 entre 176 países. Lamentablemente, esta es una realidad nacional que se manifiesta en el sector salud.

Frente a la grave situación, recientemente se formó un Comité de Ética al interior de la Cámara Sectorial de Salud para trabajar en el diseño de mecanismos de prevención del riesgo de corrupción en el sector. Desde este comité se están definiendo lineamientos de acción en alineación con las otras cámaras del sector salud de la ANDI y, posiblemente, un código de ética o acuerdo de buenas prácticas para las IPS afiliadas. También se promueven espacios de reflexión y discusión alrededor de este tema.

Y EN LAS ORGANIZACIONES, ¿QUÉ MECANISMOS ANTICORRUPCIÓN SE ESTÁN ADOPTANDO?

Conscientes de la magnitud del problema, las entidades están tomando acciones concretas para evitar los riesgos de corrupción que existen en el sector. Para esto cuentan con políticas anticorrupción y sistemas de análisis de riesgos. También vigilan y evalúan las acciones entre empleados, con los proveedores y con el gobierno. Por ejemplo, hay empresas que han implementado comités de compras donde se establecen reglas claras de contratación para reducir el riesgo de corrupción que genera el que solo una persona esté encargada de las decisiones de compra. Otro aspecto en el que se trabaja es en la prevención y el control de conflictos de intereses. Algunas entidades se han adherido al Pacto Global de las Naciones Unidas que incluye como uno de sus principios la lucha contra la corrupción.

LOS RETOS DE FORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CONTROL PERMANENTE DE TODOS LOS QUE HACEN PARTE DE LAS ORGANIZACIONES PERMANECEN Y SE DEBEN IDENTIFICAR MANERAS DE ABORDARLOS, PUES EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS NO PARA DE CAMBIAR Y CRECER.

Sin embargo, no todo el trabajo está enfocado en la prevención. Hay organizaciones que, frente a situaciones de corrupción, tienen procedimientos para alertar a las autoridades y entidades competentes. El rol de las IPS no puede ser pasivo frente a los grandes daños que le hacen este tipo de acciones al sector.





Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

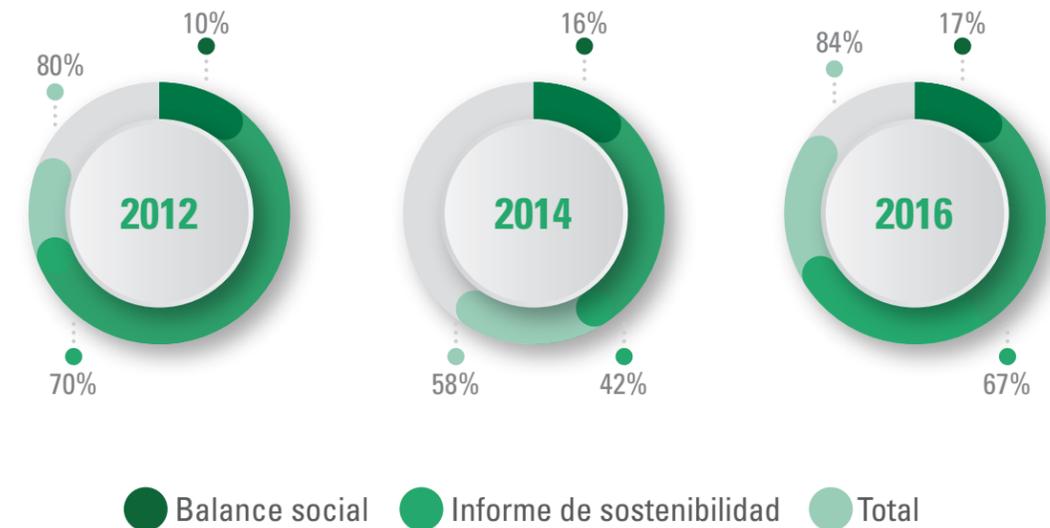
En respuesta a los lineamientos de la Superintendencia Nacional de Salud, las entidades también cuentan hoy con un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Este sistema comprende acciones de identificación del riesgo, medición, control y monitoreo. Incluye también el compromiso de reporte a autoridades de acciones que intenten dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al lavado de activos o la financiación del terrorismo.

EL COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

% DE ENTIDADES QUE HACEN UN EJERCICIO DE REPORTE PERIÓDICO DE INFORMACIÓN EN SOSTENIBILIDAD 2012-2016



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

Hoy hay una exigencia de mayor transparencia por parte de los grupos de interés sobre la responsabilidad social, ambiental y económica de las empresas. Así mismo, hay exigencias de información a las IPS debido a los problemas de recursos y de corrupción en el sector.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Alentar a las empresas a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

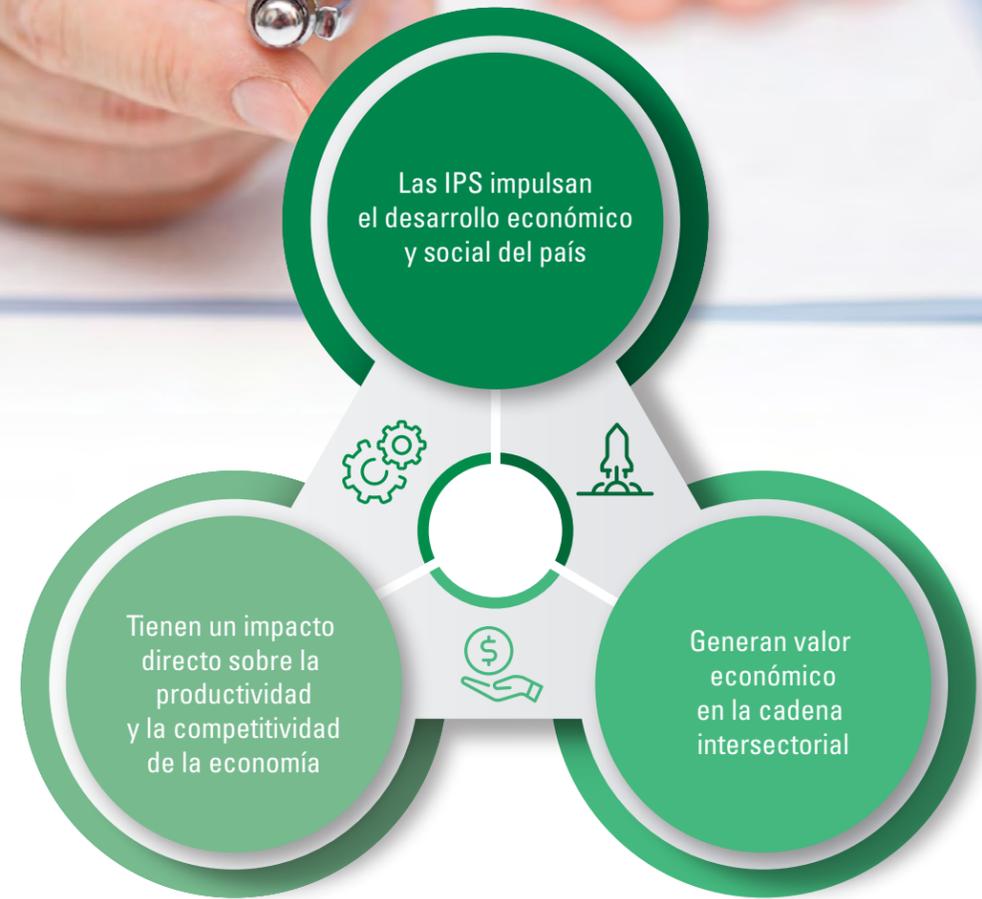
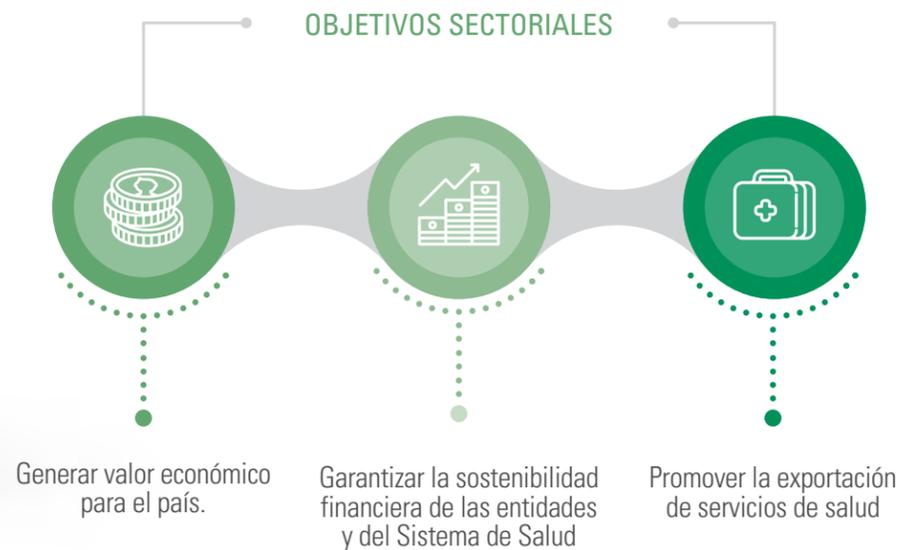




ASUNTO 2: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA E IMPACTO ECONÓMICO

En dónde se generan los impactos de este asunto: dentro de todas las IPS privadas del sector, en el Sistema de Salud y en la cadena intersectorial productiva.

A pesar de las dificultades, el sector salud en Colombia sigue creciendo, genera más empleo, jalona la economía y amplía su oferta de servicios a la población. Las IPS afiliadas a la Cámara están trabajando por ajustar su operación frente a los cambios regulatorios y a las dificultades de cartera actuales del Sistema de Salud. Trabajan permanentemente por fortalecer su competitividad internacional y la confianza de pacientes y aseguradores.



- Mejoran la salud de la población
 - Generan empleo directo e indirecto
 - Compran insumos y servicios
 - Pagan impuestos
- Promueven la innovación y el uso de nueva tecnología
 - Invierten en nueva infraestructura hospitalaria
- Atraen inversión extranjera
 - Aportan a la productividad laboral

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales.
- Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, modernización tecnológica y la innovación.



INGRESOS

Hubo una variación positiva de los ingresos nominales del sector de Servicios de Salud Humana Privada según la Muestra Trimestral de Servicios -MTS-, Dane (2017): 11,5% en 2015 y de 10% en 2016.

VALOR AGREGADO

A pesar de que hubo una desaceleración del crecimiento durante el 2016, especialmente en el último trimestre del año, el PIB del sector salud creció por encima de la economía en gran parte del periodo 2015-2016.

Fuente: Proesa - Centro de Estudios en Protección Social y Economía en Salud (marzo 2017), con base en DANE, Cuentas Nacionales.

GENERACIÓN DE EMPLEO

El personal ocupado en los Servicios de Salud Humana Privada aumentó en 8,5% en 2015 y en 2,7% en 2016. En el sector ha sido evidente el proceso de formalización laboral. El personal permanente ha crecido regularmente en los últimos 5 años.

Fuente: Proesa - Centro de Estudios en Protección Social y Economía en Salud (marzo 2017), con base en DANE, Muestra Trimestral de Servicios.

INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA HOSPITALARIA

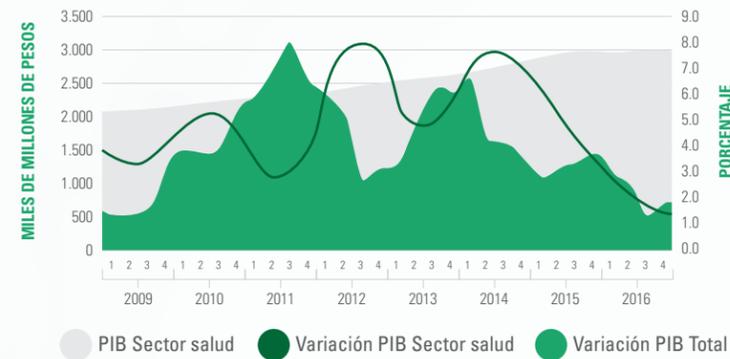
El área nueva de hospitales construida en 2015 aumentó en 13,1% frente al 2014. En 2016 disminuyó en 31,9% frente al 2015 pero aun así registró más de 200.000 m² de nuevas construcciones. Es bueno comparar cómo el sector responde a la normatividad que se va generando sobre habilitación de instituciones y a los estímulos que se plantean para crecimiento institucional.

Fuente: Proesa - Centro de Estudios en Protección Social y Economía en Salud (marzo 2017), con base en DANE, Censo de Edificaciones.

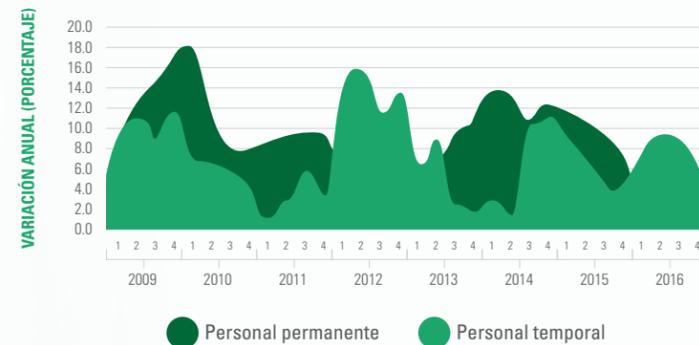
SE ESTIMA UNA GENERACIÓN DE EMPLEO DEL SECTOR A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA GRAN ENCUESTA INTEGRADA DE HOGARES DEL DANE EN 2014, DE MÁS DE 600.000 PERSONAS.

IMPACTO ECONÓMICO DEL SECTOR SALUD 2015 Y 2016

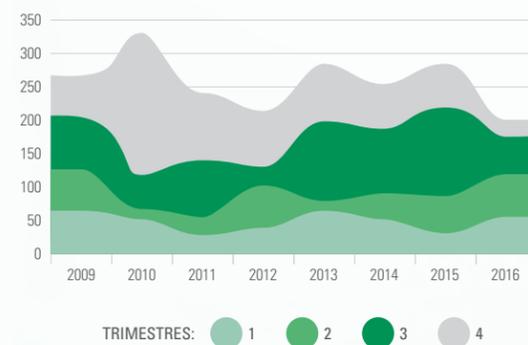
Valor total y variación anual del PIB de servicios sociales y salud. III Trimestre 2009 - 2016



Variación anual del personal ocupado en las categorías permanente y temporal. Servicios de salud humana privada. Trimestres 2009 - 2016

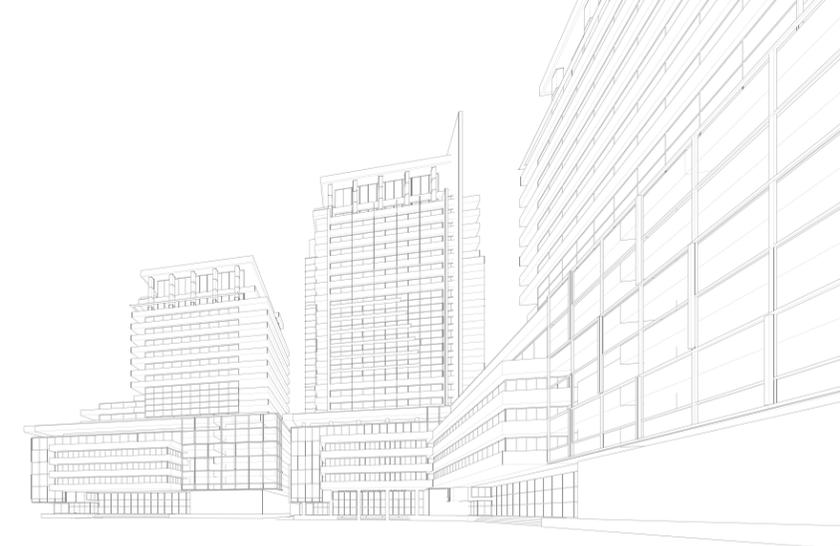


Área Hospitales: 15 ciudades¹ - Trimestres 2009 - 2016



¹Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira, Armenia, Cartagena, Ibagué, Cúcuta, Manizales, Villavicencio, Neiva, Pasto y Popayán.

CRECIMIENTO PARA SATISFACER LA DEMANDA DE SERVICIOS DE SALUD



Pese a los problemas de cartera que presentan las IPS del país, la participación de fondos de capitales nacionales y extranjeros en el sector salud está en crecimiento. En los últimos años el área en construcción de hospitales y clínicas ha tenido un crecimiento sostenido, en particular en lo que se refiere a centros dedicados a procedimientos de alta complejidad en las principales capitales del país. Así mismo, otro tipo de IPS, como por ejemplo los laboratorios, han ampliado sus puntos de servicio.

La construcción del Hospital Internacional de Colombia en Piedecuesta (Santander), con una inversión mayor a US\$200 millones, así como las obras de expansión del Hospital Pablo Tobón Uribe (Medellín), el Centro Médico Imbanaco (Cali), la Clínica Las Américas (Medellín), la Fundación Valle del Lili (Cali), la Clínica General del Norte (Barranquilla) o la Fundación Santa Fe (Bogotá) son algunos ejemplos de las inversiones en infraestructura. Además, entidades internacionales como Goldman Sachs, Christus Health, Ashmore, National Clinics o Rizk Venture

invierten en la construcción, operación o compra de IPS o inmuebles hospitalarios apostando por nuevos modelos de alianzas en el sector.

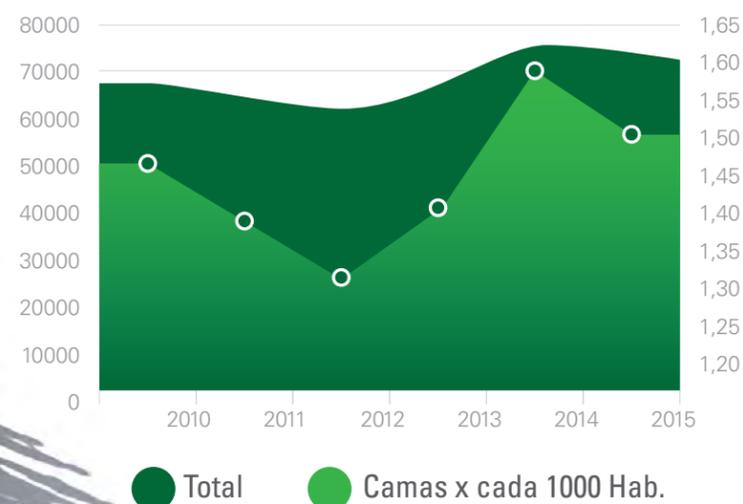
Varias razones explican este crecimiento. Por un lado, las EPS han buscado tener una mayor participación en la puerta de entrada al Sistema. Por su parte, las IPS están adecuando sus instalaciones para cubrir una mayor demanda dada la cobertura existente en el país y las oportunidades que abre la exportación de servicios de salud. Así mismo, hay una creciente confianza internacional en la economía colombiana. Lo cierto es que, pese a la crisis actual, los inversionistas ven una oportunidad de negocio a futuro en un sector que promete cubrimiento universal, un plan de beneficios extremadamente amplio y cuenta con la garantía del giro de recursos públicos permanente del Sistema de Seguridad Social. Estas inversiones traen, además de recursos, toda una serie de buenas prácticas internacionales que prometen mejorar el servicio.

EL MAYOR CRECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN SALUD DEL PAÍS SE HA DADO EN EL SECTOR PRIVADO. DE ACUERDO AL REGISTRO ESPECIAL DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD, EL NÚMERO DE CAMAS EN EL PERIODO DE 2013-2016 TUVO UN INCREMENTO DE 6,5% EN TOTAL, CON UN DECRECIMIENTO EN LOS PRESTADORES PÚBLICOS DE 1,6% Y UN AUMENTO EN LOS PRIVADOS DE 12,5%.

Fuente: Sigil Consulting Group (2016).



EVOLUCIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA



Fuente: Sigil Consulting Group (2016), con base en cifras entregadas por el Ministerio de Salud y Protección Social

A pesar de lo positivo de estos factores, el crecimiento de la capacidad instalada no ha sido suficiente frente al aumento de la demanda. La amplia cobertura en salud del país exige una alta infraestructura y una capacidad de atención por parte de las entidades. Por ejemplo, la hospitalización y los servicios de urgencias se mantienen en su máxima capacidad, lo que afecta la calidad del servicio que recibe el paciente.

Frente a la expansión de la demanda, es normal que las IPS busquen recursos para poder crecer. Estos recursos pueden provenir de inversionistas nacionales o extranjeros, entidades financieras, o de donaciones y recursos de cooperación en los casos de las entidades sin ánimo de lucro. Muchas veces, detrás de las ampliaciones hay grandes deudas. Las decisiones de crecimiento de las entidades no solo responden a la racionalidad económica, sino también a los impactos que esto tiene en la comunidad y en la sociedad, dado que no se puede dejar a la población desprovista de servicios de salud.



EL SECTOR SALUD EN COLOMBIA ATRAE A SOCIOS EXTRANJEROS Grupo Coomeva y Christus Health - Cali

El Grupo Coomeva es una organización comprometida con la creación de valor social, ambiental y económico. Su desempeño siempre ha estado en función del respeto de la ética y los derechos humanos, la preservación de la vida del planeta, la gestión ambiental responsable, el trabajo colaborativo con los aliados en toda la cadena y las buenas prácticas laborales. Así mismo, es una entidad que se preocupa por el bienestar social de sus comunidades, sus pacientes y sus colaboradores. Una muestra de este compromiso es su adhesión como signatario del Pacto Global de Naciones Unidas desde 2011.

Siempre pensando en los beneficios para sus pacientes, el Grupo Empresarial consolidó una alianza estratégica con la empresa estadounidense Christus Health en septiembre de 2016. A través de esta alianza Christus Health adquirió el 50% de las acciones de la empresa Sinergia, del Grupo Coomeva, que opera las siguientes IPS en el país: Clínica Farallones (con enfoque a consolidarse como una institución de alta complejidad), Clínica Palma Real, Centros Ambulatorios de Sinergia y Hospital en Casa. El recorrido para la consolidación de esta alianza inició en 2013, luego de que Coomeva fuera escogida entre un grupo de organizaciones en el país.

Con el apoyo de Christus Health, Coomeva planea realizar una serie de nuevas inversiones y fortalecer la red de prestación de servicios para las casi 3.400.000 personas a las que atiende en el país. La alianza aporta un capital que va a permitirle a la entidad hacer inversiones en tecnología e infraestructura y lograr eficiencias operativas y económicas, además de ser una apuesta que la empresa estadounidense hace al sistema de salud colombiano. Christus Health también trae a esta alianza su experiencia y conocimiento del sector salud en otros países, desde donde va a poder implementar buenas prácticas internacionales en Colombia.

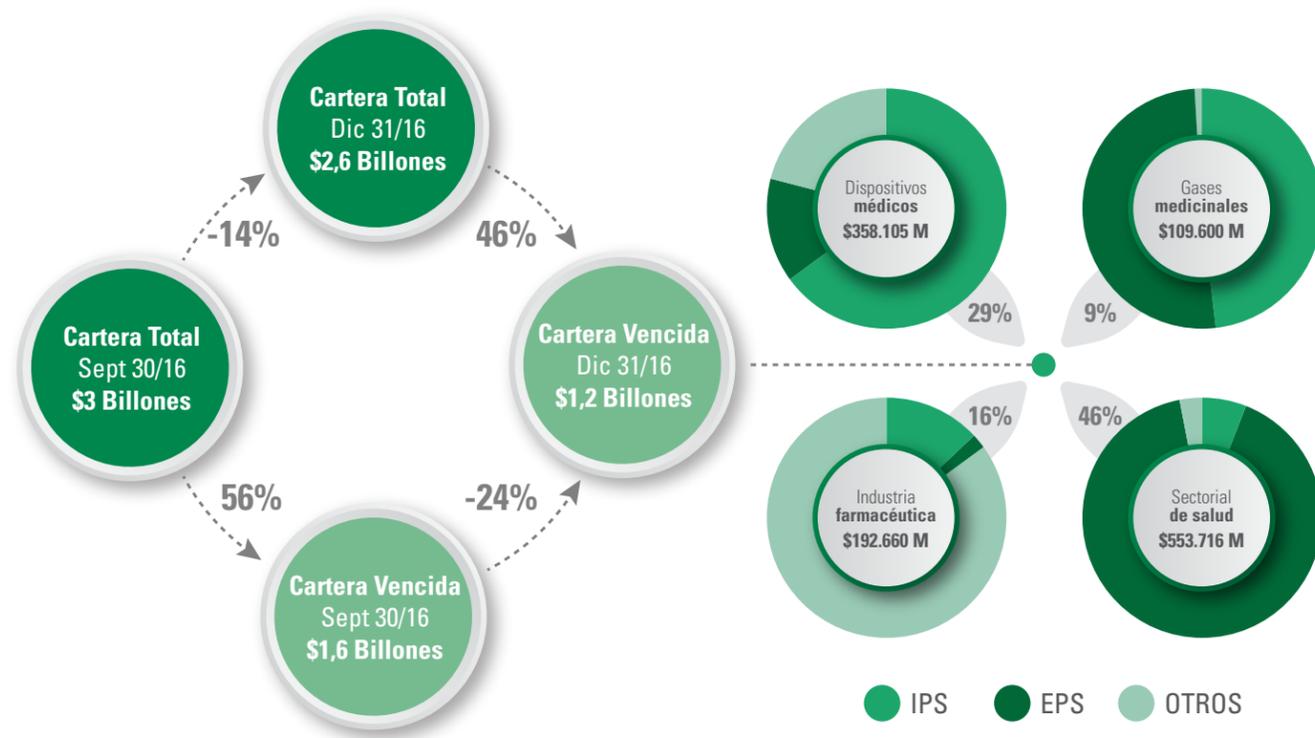
Al igual que esta inversión extranjera que llega al sector, la alianza estratégica demuestra que el sector salud en el país tiene un futuro promisorio y que hay perspectivas positivas de crecimiento y de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que reciben los pacientes.

Fuente: Grupo Coomeva y Christus Health, 2017.

LA CARTERA: EL PRINCIPAL RETO ECONÓMICO

Los principales riesgos económicos que enfrentan las entidades actualmente están relacionados con el flujo de recursos en el sistema, las tarifas que se reciben por la prestación de los servicios y los ajustes regulatorios. Sin embargo, la principal preocupación sectorial es la cartera. Este es un problema que afecta a unas instituciones de la Cámara más que a otras, dependiendo del tipo de pacientes que atienden y las fuentes de los recursos que reciben.

CARTERA TOTAL Y CARTERA VENCIDA SECTOR SALUD ANDI DICIEMBRE 31 DE 2016



Fuente: ANDI (2017), Estudio de cartera.

LAS IPS PRIVADAS NECESITAN EXCEDENTES QUE COMPENSEN EL RIESGO DE INVERSIÓN, QUE SIRVAN DE RETRIBUCIÓN A LOS ACCIONISTAS O QUE SIRVAN PARA REINVERTIR EN NUEVA INFRAESTRUCTURA O NUEVAS TECNOLOGÍAS.



¿CÓMO SE ESTÁ TRABAJANDO PARA SUPERAR LA CRISIS?

Dentro del marco de medidas que ha definido el gobierno, las entidades están en un proceso de ajuste. Internamente, los esfuerzos se concentran en adaptar las operaciones para mantener la competitividad y viabilidad de los negocios. Sin embargo, también se adelantan acciones en equipo con quienes regulan y controlan el Sistema, con los pacientes, empleados y aseguradores, entre otros. En este contexto, el apoyo de la Cámara de Salud ha sido muy importante.

Uno de los objetivos clave es mejorar la eficiencia y reducir los costos, al tiempo que se mejora la experiencia del paciente. Entre los factores de éxito para lograr este objetivo se encuentra la capacidad que tienen las entidades para asimilar circunstancias difíciles y cambiantes y su capacidad de ser flexibles. Las empresas se están reinventando permanentemente y reflexionan sobre el tipo de estrategias que pueden implementar para tener mayores impactos. La crisis las ha obligado a mejorar su gestión y potenciar sus oportunidades hacia futuro.

Un factor que se debe tener en cuenta es el compromiso inquebrantable con cumplir los objetivos misionales y responder a las necesidades de los pacientes. Las empresas siempre están en la búsqueda de diseñar mecanismos para que, muy a pesar de las dificultades, se les siga pagando a los empleados y a los proveedores. Infortunadamente, en algunos casos ha habido retrasos en los pagos o se ha tenido que recurrir a los recortes de personal.

A continuación se presentan las principales estrategias que han implementado las IPS afiliadas a la Cámara para hacer frente al problema de cartera:

- **Control de costos y eficiencia en los procesos.** Una de las medidas que las entidades han tenido que adoptar son los ajustes operativos. Mediante estos, se ha buscado reducir costos, evitar desperdicios y mejorar la eficiencia administrativa. También se ha trabajado por fortalecer los sistemas de información para el manejo de la cartera y sistemas de análisis de costos para definir las tarifas. Muchas empresas están trabajando en el análisis de costos para conocer en detalle la rentabilidad de cada unidad y de cada servicio, con lo que se busca alcanzar mayores niveles de productividad.
- **Relación con instituciones financieras.** La relación con las instituciones financieras ha sido clave para poder manejar las dificultades de flujo de caja. Se trabaja con estas instituciones para que obtengan un conocimiento profundo del sector y participen en el refinanciamiento de las deudas. De igual manera, se buscan soluciones conjuntas que permitan utilizar herramientas como el factoring, encaminadas a mejorar el flujo de efectivo de las empresas.
- **Relaciones con los aseguradores.** Las IPS están trabajando para alinear la gestión en salud con los objetivos del asegurador y crear colaboraciones para generar más valor. Se adelantan esquemas de riesgo compartido, de pagos globales prospectivos, o se hacen análisis para implementación de herramientas,

como los Grupos Relacionados de Diagnóstico – GRD, que permitan un conocimiento diferente de la gestión para vender inteligentemente los servicios.

- **Trabajo con los empleados.** El compromiso de los empleados ha sido clave. Por un lado, su colaboración es muy importante para controlar el gasto, además de que son un factor indispensable para mantener la calidad en el servicio. Es normal que las dificultades económicas del sector y de las empresas generen incertidumbres y tensión. Para manejarlas, una buena práctica para el éxito es haber sido transparentes con ellos sobre cómo está el sector y cómo están los balances de sus instituciones.
- **Ajustes en la relación con proveedores.** Hay algunas entidades que están buscando tercerizar procesos administrativos, de tecnología y de servicios de apoyo para poder ser más flexibles y poder concentrarse en prestar sus servicios. También buscan oportunidades para alcanzar economías de escala a través de centrales de compras.

A pesar de los cambios que se han implementado, aun no hay un panorama claro y unificado de cómo se va a solucionar la crisis. El compromiso es seguir atendiendo a la población, dado que no se puede justificar trasladar las incertidumbres y las preocupaciones a los pacientes. Sin embargo, se necesita un compromiso ciudadano para que, a partir de una comprensión de la grave crisis por la que atraviesa el sector, se encuentren mecanismos y movimientos de respaldo y apoyo.

UNA NUEVA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA FAVORECER A LOS USUARIOS Y SUS FAMILIAS

Hospital Universitario Clínica San Rafael – Bogotá

El Hospital Universitario Clínica San Rafael enfrentó retos económicos importantes desde los comienzos de la década pasada, lo que motivó a la adopción de un modelo de gobierno corporativo que le permitiera garantizar su sostenibilidad financiera y operativa, y conservar su buen nombre y posicionamiento en el sector. Los retos financieros de la entidad a lo largo de los años se reflejaron en dificultades en el relacionamiento con el personal, proveedores y clientes, en la atención de pacientes y en un decrecimiento en el desempeño asistencial. Todos estos factores pusieron en peligro su viabilidad empresarial.

Como respuesta ante esta difícil situación, se decidió atacar las causas estructurales de la crisis, reconociendo que se necesitaba una solución integral. Con este objetivo se contrataron los servicios de una firma internacional y una nacional, con experiencia en el sector empresarial y de salud, para realizar un diagnóstico acerca de la viabilidad empresarial de la Clínica. Así, se estructuraron 4 estrategias:



Una vez identificadas las estrategias, se requería definir la estructura operativa a través de la cual se determinarían los nuevos objetivos y su correspondiente seguimiento para asegurar el cumplimiento exigido, todo dentro del marco ético y socialmente aceptado. En otras palabras, se requería de un gobierno corporativo enfocado hacia el cambio para recuperar la credibilidad institucional y en el sector.

El gobierno corporativo del Hospital y su gestión de rendimiento corporativo

El grupo directivo de la Clínica determinó cuatro frentes de trabajo para la gestión del riesgo corporativo:

- Gestión del riesgo que orientara las acciones estratégicas.
- Gestión de costos mediante un análisis de los reportes de costo.
- Gestión de procesos que identificara las restricciones en el sistema.
- Gestión estratégica que asegurara el cumplimiento de los objetivos.

En este contexto, el hospital desarrolló su proceso de innovación haciendo uso de elementos empresariales que aseguraran el éxito y que aportaran a su cultura asistencial hábitos y disciplinas competitivas requeridas para asegurar la prestación del servicio de salud con calidad en un entorno cambiante y altamente exigente.

El gobierno corporativo que se desarrolló permitió enriquecer el modelo administrativo con resultados gerenciales e impactos en su manera de trabajar. Como resultado de la implementación de esta estrategia los grupos de interés visualizaron la creación de valor como elemento fundamental para el aumento de la confianza, valor que ha sido muy importante para garantizar la sostenibilidad del Hospital y para confirmar la misión de beneficio social en la prestación de servicios de salud en la sociedad.

Los beneficios de la implementación de la estrategia

La gestión de rendimiento corporativo representó la principal fuente de información estratégica para las diferentes áreas y procesos, apoyando el análisis de cifras, control de costos y gastos, control de productividad y gestión, medición de eficiencia, y control presupuestal. Por otra parte, la información desarrollada fue el soporte para proveedores y pagadores en cuanto a las negociaciones de los contratos de los diferentes clientes, lo que fortaleció las relaciones de confianza, elemento fundamental para establecer maneras innovadoras de ganancia mutua. Esto hizo que el sector financiero y las EPS creyeran de nuevo en las ventajas competitivas del Hospital.

Otro grupo de actores beneficiados con la estrategia fueron los inversionistas ya que, además de satisfacer sus expectativas económicas, ahora disponen de los elementos necesarios para desarrollar estrategias innovadoras y, dado que se cuenta con las herramientas, la información y la estructura organizacional necesarias, fijar indicadores precisos de gestión.

Finalmente, hubo otro grupo de beneficiarios: los usuarios y sus familias, que son la razón de ser de la entidad. Ahora los pacientes disponen de un Hospital que genera valor en la prestación de sus servicios de salud porque ha mejorado su relación con el costo de lograrlos, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de todo el sistema. También se aprovechó la crisis para darle un mejor aprovechamiento a la infraestructura para prestar más y mejores servicios a los usuarios y sus familias.

Fuente: Hospital Universitario Clínica San Rafael, 2017.

ESTRATEGIA PARA SEGUIR CRECIENDO: LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

La exportación de servicios de salud es el proceso mediante el cual se atiende a una persona que viaja con el objetivo de recibir servicios de salud en un país diferente a su país de residencia. En el mundo crece la necesidad de este servicio por los altos costos de los tratamientos, dificultades de acceso, demoras o deficiencias en calidad en los servicios de salud en algunos países. La estimación del tamaño del mercado según Patients Beyond Borders (2017) es de USD\$45,5 - 72 mil millones, con un gasto promedio por visita de USD\$3.800 - 6.000 para los pacientes de todo el mundo.



HAY UN POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD A PACIENTES INTERNACIONALES EN EL PAÍS



LA CALIDAD DE LOS MÉDICOS Y LAS ACREDITACIONES INTERNACIONALES SON UNA GRAN VENTAJA PARA EL PAÍS EN EL MERCADO DE LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD.

A Colombia llegan pacientes de países como Estados Unidos, España, los Países Bajos, Bélgica, además de una gran cantidad de pacientes de los países de la región y del caribe. La atención a estos pacientes es una fuente de ingresos adicionales para las entidades y un aporte a sus procesos de sostenibilidad.



4 ENTIDADES CON ACREDITACIÓN DEL JOINT COMMISSION INTERNACIONAL (JCI) Y UNA MÁS CON ACREDITACIÓN EN 2017 (3 EN 2014)

El foco de la acreditación de Joint Commission International es la seguridad en la prestación del servicio. Hay 943 instituciones certificadas en el mundo, cuatro en Colombia:

- Fundación Cardiovascular de Colombia (2009)
- Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá (2010)
- Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología (2013)
- Hospital Pablo Tobón Uribe (2015)

El Centro Médico Imbanaco de Cali recibió su acreditación en 2017.

A COLOMBIA LE VA BIEN EN LOS RANKINGS INTERNACIONALES

En la sexta edición del *Ranking de las Mejores Clínicas y Hospitales de América Latina* de la revista **América Economía**, que cuenta con gran prestigio en el sector, **21 instituciones hospitalarias de Colombia** se ubicaron entre **los mejores 44 hospitales de la región**, lo que representa el 48% del total de participantes.

Cuatro entidades colombianas estuvieron en el top 10. Esto demuestra el gran nivel de los hospitales y clínicas nacionales en términos de seguridad, recurso humano, generación de conocimiento y prestigio.

Fuente: América Economía, 2016.



75%

EXPORTACIÓN DE SERVICIOS ENTRE LAS ENTIDADES AFILIADAS A LA CÁMARA

de las instituciones presta servicios a pacientes internacionales.

La atención a pacientes internacionales de estas instituciones representó en 2016:

- 3,35% de la facturación
- 0,8% del total de egresos de pacientes
- 0,99% del total de consultas

(6 de 9 entidades que prestan servicio a pacientes internacionales reportaron)
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



(8 de 9 entidades que prestan servicio a pacientes internacionales reportaron)
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

Hoy las entidades han fortalecido sus estrategias de internacionalización. Tienen definidos sus mercados y las alianzas para la atracción y atención a estos pacientes. Han avanzado mucho en la articulación con las entidades gubernamentales de migración, con agencias de viajes y empresas del sector turístico y hotelero, entre otros actores de la cadena.

A continuación se presentan las acciones de promoción sectorial que se están adelantando desde la Cámara para el crecimiento del mercado internacional.

PROGRAMA SECTORIAL: LA ANDI FRENTE A LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

En el Programa de Exportación de Servicios de Salud de la Cámara participan 12 IPS privadas, algunas afiliadas a la Cámara y otras externas. Este Programa nació a raíz de una alianza público-privada entre la Cámara Sectorial de Salud ANDI y el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2009, cuando la exportación de servicios de salud fue seleccionado por el gobierno como uno de los sectores nacionales de Clase Mundial con el potencial de aportar al crecimiento de la economía y a la generación de empleo.

FOCO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA

En la actualidad, el objetivo principal es incrementar el número de pacientes internacionales que llega al país. Para esto, el programa genera espacios de relacionamiento y herramientas para que las entidades puedan implementar con mayor facilidad y éxito sus estrategias de atención.

Líneas de trabajo:

- Promover alianzas académicas nacionales e internacionales para respaldar la calidad y seguridad de la atención
- Identificar y abordar las principales barreras de ingreso de los pacientes
- Fomentar la articulación de negocios internacionales a través de misiones comerciales

PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE APOYO



CAPACITACIONES



ACERCAMIENTO A IPS INTERNACIONALES PARA LA PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



MISIONES COMERCIALES EN ALIANZA CON CÁMARAS DE COMERCIO BINACIONALES



ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ASEGURADORAS, EMPRESAS DE TRANSPORTE Y DEMÁS ALIADOS NACIONALES



ACERCAMIENTO A ASEGURADORES INTERNACIONALES



DIVULGACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y BENCHMARKS INTERNACIONALES



DIVULGACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, PROMOCIÓN Y MARKETING



APOYO A LA LABOR DE PROMOCIÓN DE PROCOLOMBIA



TRABAJO CON MIGRACIÓN COLOMBIA, POLICÍA NACIONAL, CANCELLERÍA Y DIFERENTES ACTORES DEL SECTOR PARA AGILIZAR TRÁMITES DE INMIGRACIÓN

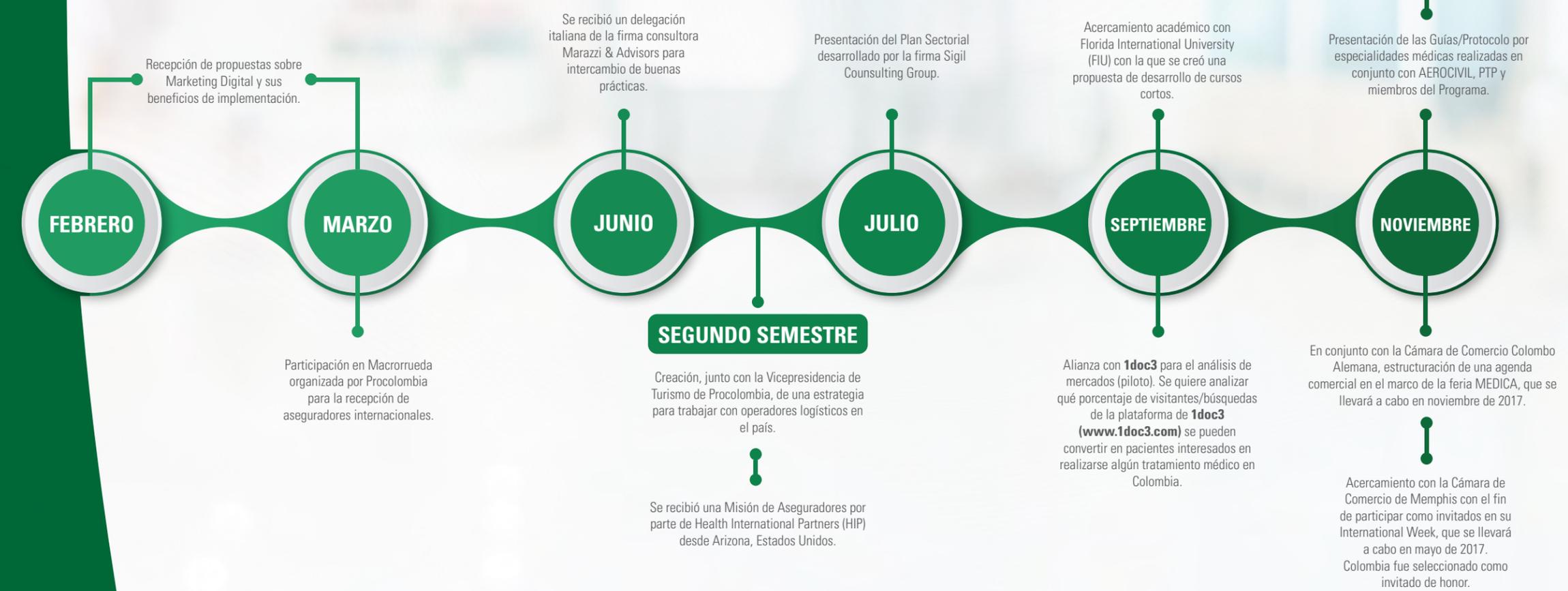
TAMBIÉN SE HA FORTALECIDO EL TRABAJO EN CONJUNTO CON PROCOLOMBIA, Y SE HA CONTADO CON LA PARTICIPACIÓN DE DIFERENTES RAMAS DEL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.

PRINCIPALES LOGROS 2015-2016 DEL PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD ANDI

2015



2016

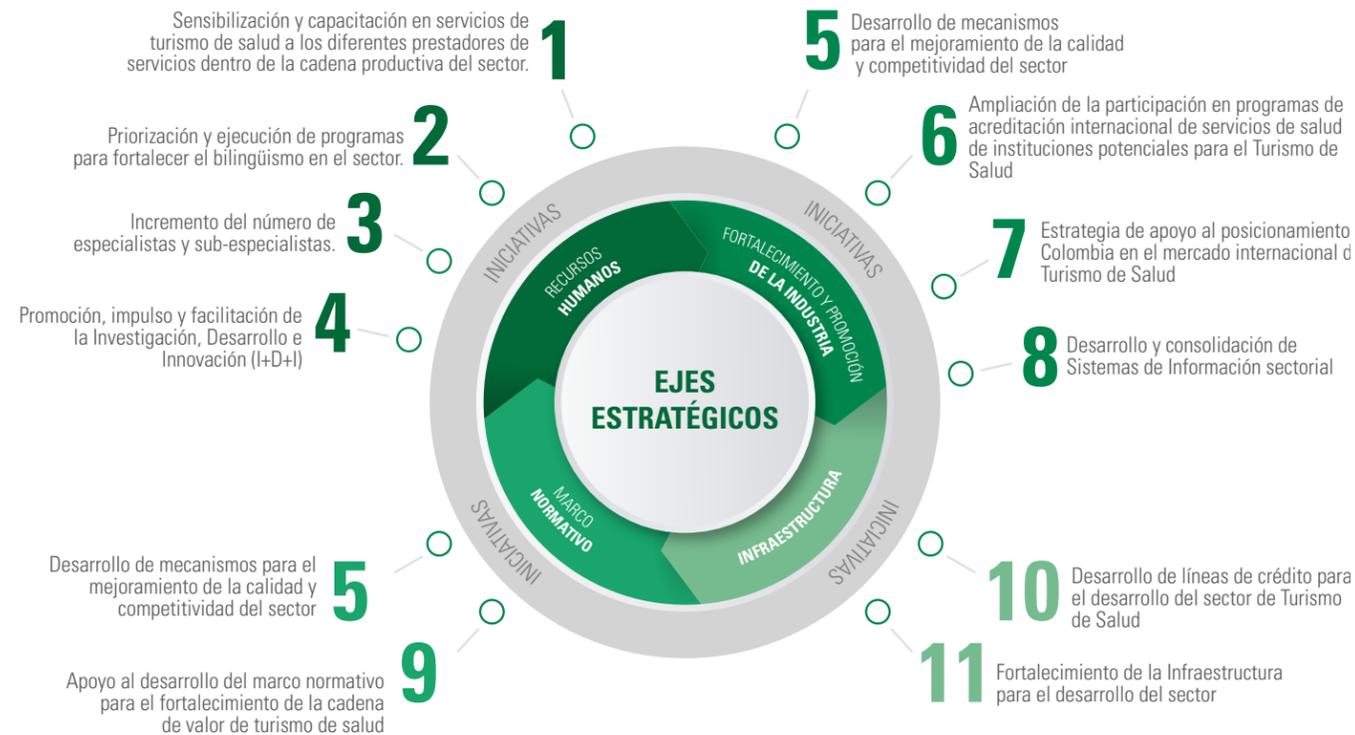




LO QUE VIENE HACIA EL FUTURO

Hay un nuevo plan de negocios para la exportación de servicios de salud en el país, que se actualizó entre 2015 y 2016 desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Este nuevo plan apunta a responder a los principales retos que enfrenta el país y a potenciar las alianzas público-privadas. De igual manera, propone un mayor seguimiento a los resultados que se alcancen a nivel nacional. Para esto es necesario definir logros medibles y contar con un sistema de información sectorial. Desde la ANDI se seguirá trabajando articuladamente para dar respuesta a esta nueva estrategia.

EJES DEL NUEVO PLAN NACIONAL PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD



Fuente: Sigil Consulting Group (2016), Evaluación del Plan de Negocios del Sector Turismo de Salud.



LA RECOLECCIÓN DE CIFRAS DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN EL PAÍS: UN RETO ADICIONAL

Hay un reto de generación de estadísticas sobre esta actividad en el mundo y en el país. Según la empresa consultora Sigil Counselling Group, que realizó la actualización del plan de negocios nacional en 2015, hay indicios de que el tamaño del mercado está inflado a nivel mundial. El problema en Colombia es que no existe una medición sistemática del tamaño de este mercado. La ANDI, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia han buscado alinearse para recoger una sola estadística nacional que se centralice en Procolombia. El propósito es contar con datos confiables para el seguimiento y la toma de decisiones. Para lograrlo, va a ser necesario superar las dificultades en la recolección de datos de las entidades. A pesar de la falta de estadísticas nacionales, a continuación se presenta una serie de buenas prácticas que describen la evolución y logros alcanzados en la exportación de servicios por parte de un grupo de entidades que hacen parte del Programa de la Cámara.



UNA REGLA DE ORO PARA EL ÉXITO EN LA ATENCIÓN DE PACIENTES INTERNACIONALES

Grupo Empresarial Las Américas - Medellín

El equipo de la Oficina Internacional del Grupo Empresarial Las Américas presta a usuarios internacionales servicios de programación de citas y agendas para realizar procedimientos ambulatorios o quirúrgicos, asistencia personal e información sobre tratamientos médicos y servicios, apoyo en los procedimientos administrativos, facilidad para los trámites ante aseguradoras internacionales, atención a los problemas o sugerencias de manera inmediata, visitas guiadas en sus instalaciones con personal bilingüe y asistencia en idiomas durante su permanencia en la entidad, entre muchos otros servicios. Lo más importante es que entiende y atiende de manera integral las necesidades específicas que tiene un paciente que está por fuera de su lugar de residencia, con un tiempo limitado para los procedimientos y en ocasiones con diferencias culturales y de idioma.

La organización se fundó bajo la premisa de ser la mejor opción en salud para pacientes nacionales y para los provenientes de países de todo el mundo. En la actualidad, la mayoría de los pacientes extranjeros que llega a la entidad provienen principalmente de islas del Caribe como Curazao o Trinidad y Tobago; o de países de Latinoamérica como Ecuador y Venezuela, aunque su oferta también se extiende a Estados Unidos. Esta oferta de servicios se ha expandido tanto que, frente a los 200 pacientes internacionales que se atendían en 2004, en la actualidad se atiende a un promedio de 2.000 pacientes por año.

Una de las claves del éxito de la Oficina Internacional de Las Américas consiste en que, además de que la prestación de los servicios se lleva a cabo de una manera integrada entre todas las especialidades, se ofrece una gran flexibilidad en términos logísticos. Esta flexibilidad es la regla de oro para el tratamiento de los pacientes internacionales, ya que los pacientes no están en condiciones de esperar por los servicios. Por el contrario, es la entidad la que tiene que ajustar su disponibilidad. Esta perspectiva sobre la gestión del tiempo y lo oportuna que debe ser la atención obliga a que todas las unidades de servicio deban acoplarse e integrar sus sistemas de información para mantener la calidad en la atención. Un aspecto adicional que hay que tener en cuenta es que muchos pacientes quieren aprovechar su visita al país para hacer turismo recreativo, lo que hace sus agendas aún más apretadas.

A futuro, el objetivo de la Oficina Internacional es seguir expandiendo su oferta de servicios dentro de la cultura de innovación y crecimiento propia del Grupo Empresarial Las Américas. De hecho, como parte de los planes de crecimiento de la organización está la construcción de un nuevo centro hospitalario con 131 camas en el municipio de Envigado, cuya perspectiva es la de convertirse en una zona franca de servicios de salud. Esto va a fortalecer aún más la oferta de valor de la entidad para los pacientes extranjeros.

Fuente: Grupo Empresarial Las Américas, 2017.

FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Centro Médico Imbanaco - Cali

Para fortalecer la calidad de los servicios a sus pacientes y consolidarse en el mercado internacional, el Centro Médico Imbanaco (CMI) diseñó un plan de expansión y desarrollo tecnológico en sus instalaciones y un proceso de certificación. Estas iniciativas respaldan su propuesta de valor, basada en los principios de seguridad y confianza, vocación de servicio, honestidad y trabajo en equipo.

La apertura de uno de los más modernos complejos médicos de Latinoamérica, diseñado por expertos nacionales e internacionales, triplicó su capacidad instalada. La moderna infraestructura, con un sistema sismo-indiferente, cuenta con tecnología de vanguardia para el diagnóstico y tratamiento de las más complejas patologías, así como sistemas informáticos avanzados para apoyar los procesos de la gestión clínica. Para garantizar la prestación de servicios de salud de alta complejidad la moderna sede cuenta con las siguientes características:



LOS EQUIPOS DE ESPECIALISTAS Y TODO EL GRUPO HUMANO TRABAJAN EN EL DÍA A DÍA EN EL MEJORAMIENTO DE UNA ATENCIÓN MÉDICA DE ALTA CALIDAD, GARANTIZANDO LA SEGURIDAD DEL PACIENTE, CON LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES.

Acreditación por parte de Joint Commission International

El Centro Médico Imbanaco acaba de obtener la máxima acreditación internacional. Una comisión de expertos auditores de la *Joint Commission International* (JCI) visitó la Clínica este año, en un recorrido exhaustivo por cada espacio y por cada uno de los servicios. Evaluó de primera mano, de manera minuciosa y detallada, los protocolos de atención, los grupos humanos en su desempeño cotidiano, así como la respuesta a eventualidades específicas.

De los 1076 procesos medibles, 1072 (99.6%) cumplieron a satisfacción con los estándares mundiales de calidad. Los evaluadores destacaron la claridad y precisión en el entendimiento de los diferentes estándares y elementos medibles. Los recursos tecnológicos y la seguridad del paciente, como una cultura instaurada, fueron los mejor calificados.

Estrategia de internacionalización

La Acreditación otorgada por la *Joint Commission International* y la nueva sede del CMI representan un alto valor para los pacientes de la institución y hacen parte de la estrategia de internacionalización que desde 2013 adelanta el Centro Médico.

El CMI se ha propuesto llevar al mercado internacional sus servicios innovadores de alta complejidad, específicamente a mercados de países de Centro, Suramérica, el Caribe y Estados Unidos, enfocado especialmente a la población latina. Sus esfuerzos se han visto recompensados con tasas de crecimiento de 200% en servicios y convenios con más de 40 aseguradoras en 12 países.

El crecimiento alcanzado ha sido posible gracias al apoyo de instituciones como el Programa de Transformación Productiva (PTP) que ha brindado estudios de referenciación y apoyo para cerrar

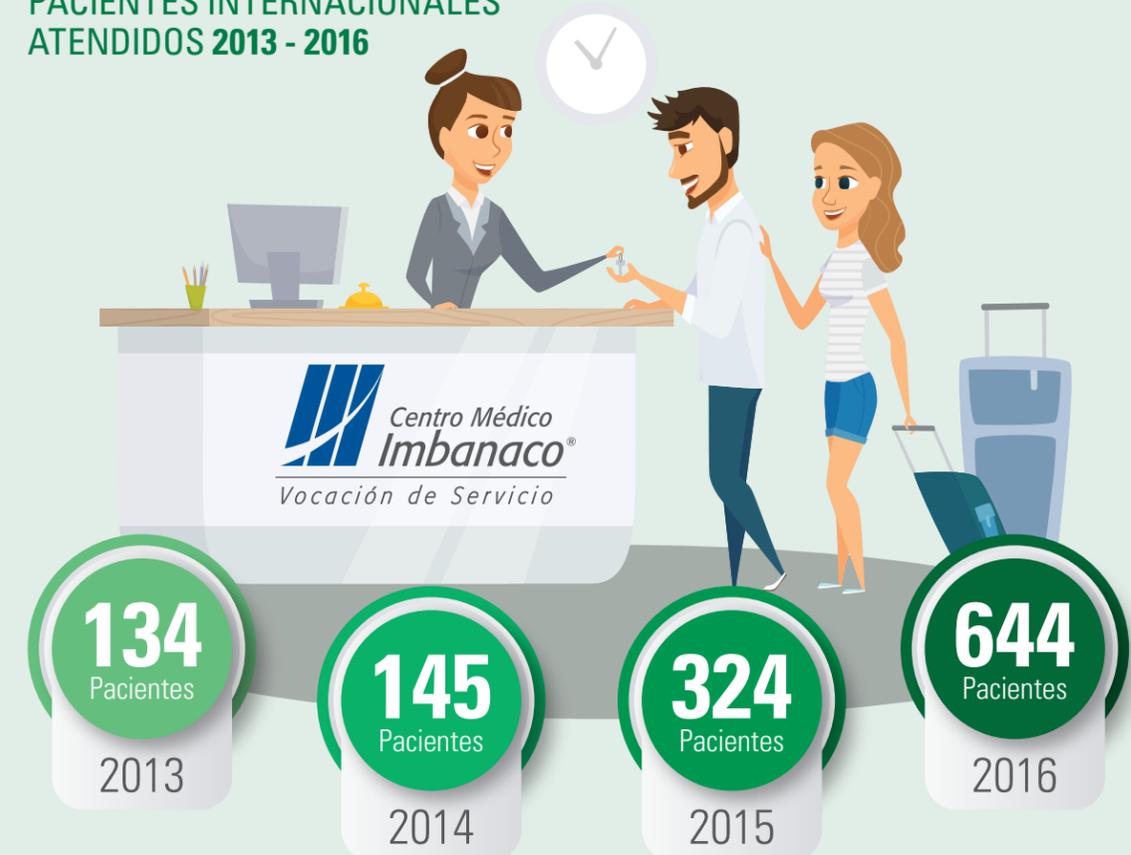
brechas de bilingüismo; Procolombia que ha sido esencial para promover los servicios de la clínica en países como Estados Unidos, República Dominicana, Barbados, Islas Vírgenes, Trinidad & Tobago, St. Marteen, Panamá y Ecuador; Findeter, con acceso a importante financiación para infraestructura y tecnología; y el Programa de Exportación de Servicios de Salud ANDI, que ha permitido obtener conocimiento del negocio y trabajar de la mano con otras instituciones para incrementar las exportaciones del sector salud en Colombia.

La meta para 2018 es duplicar el número de pacientes internacionales, frente a 2016. Para esto cuenta con una Oficina Internacional en la nueva sede con una adecuada estructura de personal, conformada por la directora, una coordinadora administrativa y tres enfermeras bilingües.

Desde ahí se sigue trabajando para responder con excelencia a los requerimientos de servicio de cada asegurador; en reforzar el bilingüismo del personal asistencial; en implementar acciones de promoción en los mercados objetivo; y en contar con una oferta diferenciada en lo económico y con un portafolio de alta complejidad para los programas sociales de gobierno y los aseguradores privados.

Fuente: Centro Médico Imbanaco, 2017.

PACIENTES INTERNACIONALES ATENDIDOS 2013 - 2016





MÁS PACIENTES INTERNACIONALES ES MÁS COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR SALUD

Clínica Las Vegas - Medellín

En 2017 la Clínica Las Vegas cumplirá 25 años ofreciendo un excelente servicio médico con un equipo humano altamente calificado. Entre la oferta médica que ofrece la organización se encuentra la atención a pacientes internacionales a los que se les ofrece un acompañamiento en términos de apoyo logístico para reservas hoteleras, trámite de visas, admisión y acompañamiento y orientación y recomendaciones sobre la seguridad en la ciudad de Medellín. La clínica trabaja permanentemente por brindar cada vez un portafolio de servicios más amplio y un mayor acompañamiento en la logística del paciente.

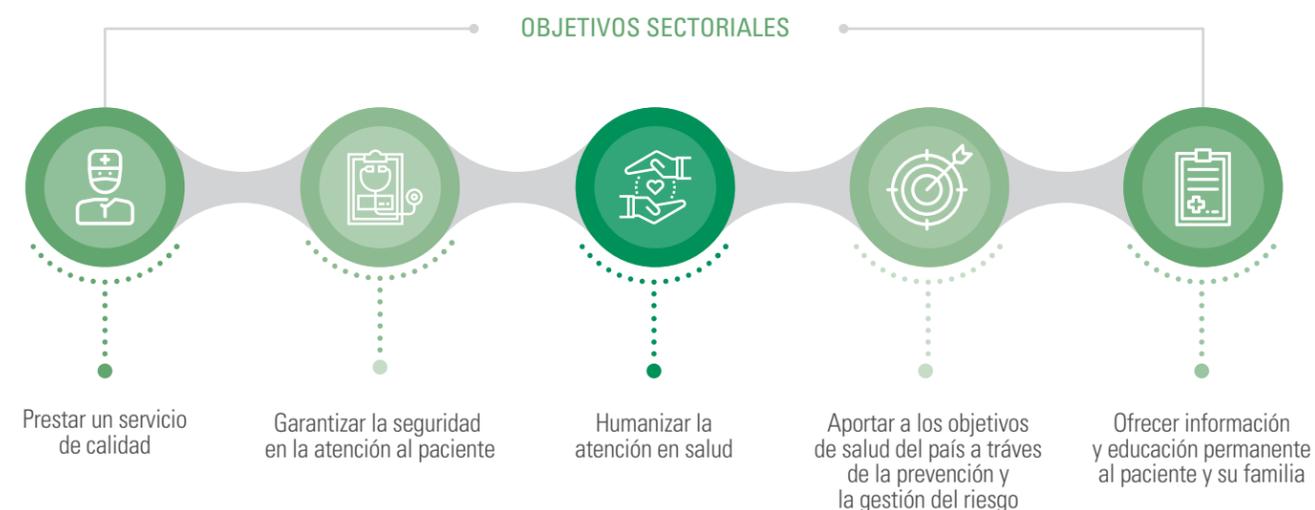
Desde hace 5 años la Clínica Las Vegas cuenta con una oficina exclusiva para brindarle a los pacientes internacionales y a sus familias una atención preferencial, con los cuidados necesarios para hacerlos sentir en las mejores manos. El objetivo es incrementar el número de pacientes y convenios que se atienden en la institución. De hecho, la facturación por pacientes internacionales de la Clínica durante 2016 fue de alrededor de mil millones de pesos, fruto de la atención a los 1.200 pacientes internacionales atendidos durante ese año. En los últimos años se ha evidenciado un constante incremento en el ingreso de estos pacientes a la institución, especialmente en el servicio de Urgencias, producto de la estratégica ubicación de la Clínica y del incremento de turistas y residentes en la ciudad de Medellín.

A futuro uno de los retos de la organización es lograr nuevos convenios con aseguradoras internacionales. Para facilitar estas relaciones comerciales, la Clínica Las Vegas quiere en el futuro adelantar procesos de certificación internacional y, paralelamente, tiene por objetivo lograr que su talento humano domine un segundo idioma para que el servicio que se le preste al paciente sea oportuno y satisfactorio.

Fuente: Clínica Las Vegas, 2017.

ASUNTO 3: PRESTACIÓN DE UN SERVICIO HUMANO, SEGURO Y EFICIENTE A LOS PACIENTES Y SUS FAMILIAS

En dónde se generan los impactos de este asunto: en el Sistema de Salud y en la relación de todas las IPS privadas con los pacientes y sus familias.



LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS IPS ES BRINDAR UNA EXCELENTE ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y MEJORAR LA SALUD DE LA POBLACIÓN.

HAY INICIATIVAS PERMANENTES DE EDUCACIÓN A LOS PACIENTES SOBRE SUS DEBERES Y DERECHOS Y ESFUERZOS POR MEJORAR SU ACCESO A INFORMACIÓN CLARA Y OPORTUNA.

Frente a la relación con los pacientes hay una permanente evolución, innovación y mejora para ofrecer servicios integrales, seguros y humanizados. Con este objetivo, en el sector se realizan inversiones en infraestructura, equipo humano y tecnología de la mejor calidad, se desarrolla nuevo conocimiento técnico, se implementan modelos de atención innovadores y se fortalecen los canales de comunicación y educación con todos los actores de la cadena. También se adelantan iniciativas de colaboración para la prevención de la enfermedad y la gestión del riesgo.

La calidad de la atención no solo se refiere a los pacientes. Se hacen esfuerzos considerables por atender las necesidades de las familias y los cuidadores, y también por hacerlos parte de la recuperación o el tratamiento de sus familiares, especialmente en el caso de los pacientes de alta complejidad.



VARIAS ENTIDADES ESTÁN TRABAJANDO NO SOLO EN OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD SINO EN CONSTRUIR EXPERIENCIAS MEMORABLES PARA EL PACIENTE Y SU FAMILIA.

En los últimos años, en muchas entidades se han creado áreas y puestos específicos para hacer seguimiento e innovar alrededor del servicio que se presta a los pacientes. En algunos casos se están creando protocolos diferenciados por áreas y tipos de servicios. Se está trabajando también en sistemas de control y monitoreo de la calidad en los procesos asistenciales y administrativos a través de equipos multidisciplinarios. Adicionalmente, se trabaja para obtener acreditaciones nacionales e internacionales (ver capítulo *Sostenibilidad financiera e impacto económico*) lo que fortalece los estándares de calidad y seguridad en la atención a los pacientes.

EL AUTOCUIDADO: UN DEBER DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA

El paciente también es responsable de su cuidado, y debe tener consciencia de esta responsabilidad. Para esto, las entidades hacen capacitaciones dirigidas a los pacientes y sus familias, en las que se muestran los beneficios del autocuidado para la salud. Se ofrecen lineamientos para la prevención y para el empoderamiento del paciente.

El autocuidado está contemplado en la Ley Estatutaria de Salud como un deber de la población. Esto demuestra que la política pública considera el autocuidado como una variable fundamental para que el Sistema de Salud alcance sus objetivos. No por nada la sabiduría popular siempre ha dicho que es mejor prevenir que curar.



DOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO

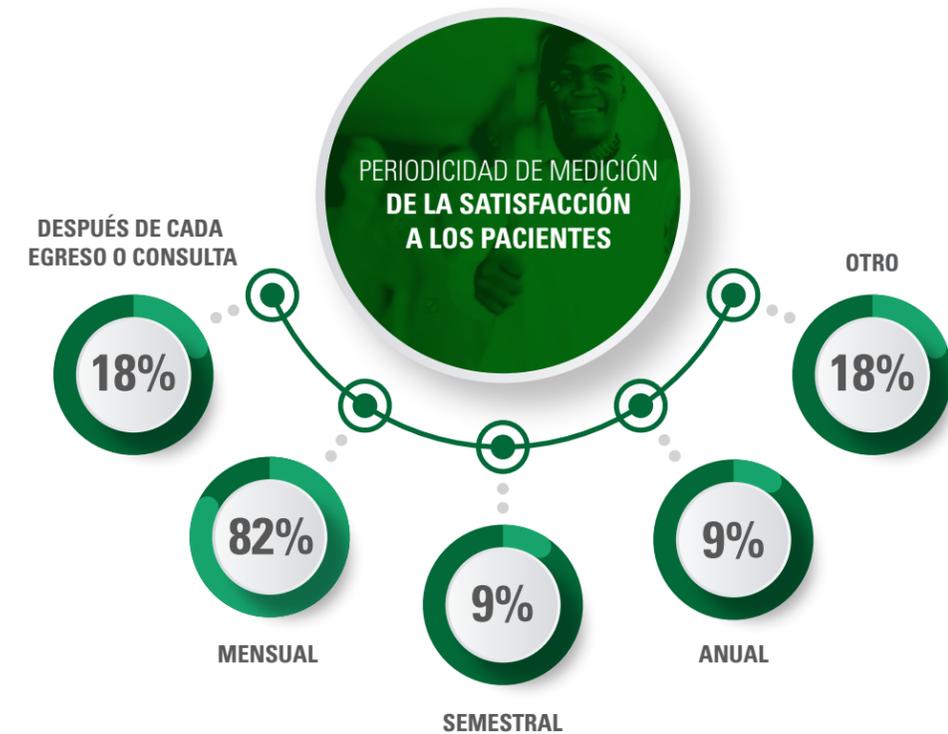
Seguridad

Un servicio solo puede ser de calidad si es seguro. En las entidades se busca crear una cultura de seguridad del paciente y se trabaja proactivamente frente a los riesgos para evitar la ocurrencia de eventos adversos. Se cuenta con modelos de gestión integral de riesgos y protocolos de seguridad y verificación. Se busca minimizar los riesgos no solo para los pacientes, sino también para sus acompañantes, empleados y todos los demás grupos que intervienen en la cadena. La seguridad es responsabilidad de todos.

COLOMBIA CUENTA CON UNA POLÍTICA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE QUE LIDERA EL SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN SALUD (SOGC). BUSCA PREVENIR, REDUCIR O, DE SER POSIBLE, ELIMINAR LA OCURRENCIA DE EVENTOS ADVERSOS.

Comunicación y retroalimentación permanente

Conocer las necesidades y expectativas de los pacientes y sus familias es fundamental. En las IPS afiliadas a la Cámara se ha fortalecido la comunicación con el paciente a través de líneas telefónicas de atención, centros telefónicos de contacto, páginas web, encuestas y asociaciones de usuarios. Se cuenta con mecanismos para hacer seguimiento a las peticiones, quejas y reclamos, y se solucionan las solicitudes de inmediato cuando es posible. Se ha avanzado mucho en tener equipos y mecanismos para resolver las inconformidades en el momento en el que se generan.



Algunas entidades hacen mediciones en más de una periodicidad. (11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA



- Reducir la tasa mundial de mortalidad materna.
- Acabar las muertes evitables de recién nacidos y menores de 5 años.
- Reducir la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante prevención y tratamiento.
- Lograr cobertura sanitaria universal, acceso a servicios de salud esenciales de calidad, y acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
- Reforzar la capacidad de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.

HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE: ATENCIÓN EN SALUD CON UNA VISIÓN CENTRADA EN EL SER HUMANO

Hospital Pablo Tobón Uribe - Medellín

Dado que el Hospital Pablo Tobón Uribe está en la capacidad de demostrar el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad que se enfocan en la atención de los pacientes, después de un trabajo continuo de ocho años la institución recibió la acreditación de Joint Commission International (JCI).

El Hospital brinda la atención requerida con altos niveles de satisfacción. Cuenta con una diversidad de mecanismos de escucha e información a los usuarios que le permite contar con insumos para mejorar sus experiencias y percepciones sobre la institución. Estos mecanismos facilitan, finalmente, que la cultura organizacional del Hospital sea una cultura con alma, ya que la experiencia de servicio está centrada en el ser humano y en el trato que reciben los pacientes y sus acompañantes por parte de todo el equipo del Hospital.

La entidad cuenta con una encuesta sobre la calidad de la atención que mide la satisfacción de los usuarios una vez han recibido los servicios. Los indicadores que se miden están determinados por:



Los resultados de estas encuestas, aplicadas a alrededor de 10.000 personas por año, son tan positivos que impulsan al Hospital a siempre pensar en nuevas estrategias para satisfacer las necesidades de los usuarios en términos de experiencia asistencial, tiempos de espera, puntualidad de las citas médicas, hotelería, interlocución entre paciente, personal médico y de enfermería para la generación de confianza, y las condiciones de estadía de los acompañantes, que están permitidos las 24 horas del día tanto en cuidados intensivos como en la unidad de neonatos. La calificación que se obtuvo para 2016 fue un nivel de 93% de satisfacción.

Adicionalmente, el Hospital cuenta con programas de apoyo a los pacientes enfocados a fortalecer su recuperación y su capacidad de retorno a la vida por fuera del Hospital. Una de estas líneas de trabajo son los grupos de apoyo. Estos grupos están pensados para que cuando los pacientes retornen a sus rutinas, por ejemplo aquellos que han sido tratados por lesión medular o cualquier tipo de cáncer, puedan lograrlo sin demasiadas fricciones y vuelvan a vivir su vida con plenitud. Adicionalmente, para los niños atendidos en pediatría que pueden pasar hasta 2 o 3 años esperando un trasplante, el Hospital cuenta con un aula lúdico-pedagógica para que no interrumpan su educación y puedan seguir su formación. Esta iniciativa se ha extendido hasta formar una alianza con el municipio de Medellín para que los menores puedan continuar estudiando en sus colegios y no se atrasen en sus calendarios académicos. Esto les permite sentir de nuevo la alegría de volver a las aulas.

En coherencia con la visión organizacional del Hospital, su compromiso con el ser humano, junto con la misión de ofrecer a los pacientes una mayor capacidad operativa con altos estándares de calidad y seguridad, se habilitó paulatinamente durante 2016 (los planes de habilitación están proyectados hasta 2017), una nueva torre de 15 pisos para así ampliar los servicios de consulta, hospitalización, quirófanos y urgencias con habitaciones individuales pensadas para la privacidad de los pacientes y sus acompañantes.

Fuente: Hospital Pablo Tobón Uribe, 2017.

¿CÓMO MEJORAR CON EL MISMO PERSONAL Y LA MISMA INFRAESTRUCTURA? LA GESTIÓN HOSPITALARIA ES LA RESPUESTA.

Clínica Universitaria Colombia - Bogotá

En 2015, la Clínica Universitaria Colombia puso en marcha el área de gestión hospitalaria con el propósito de integrar todos los procesos asistenciales y administrativos para promover el uso eficiente de los recursos y lograr mayor calidad y oportunidad en los servicios para los pacientes. El área de gestión hospitalaria surgió debido a que la Clínica había llegado a su máximo de ocupación, lo que no permitía un gran margen de maniobra en cuanto a la creación de nuevos servicios y disponibilidad de recursos como camas hospitalarias.

A través de la observación de la práctica diaria se identificaron los principales cuellos de botella para luego establecer los focos de trabajo. Esta observación permitió concluir que algunos de los obstáculos a enfrentar eran:

- No disponibilidad de camas dado que la demanda era superior a la oferta
- Ocupación por encima del 92%
- Congestión del servicio de urgencias
- Cancelaciones de cirugía
- Eventos adversos por sobreocupación
- Fatiga del recurso humano
- Demoras en los tiempos de salida de los pacientes
- Falta de claridad en los trámites administrativos necesarios para la continuidad en la atención
- Falta de articulación con los aseguradores y demás actores del sistema
- Insuficiente apoyo ambulatorio para la continuidad del tratamiento médico de los pacientes
- Envejecimiento de la población con una mayor demanda de servicios de los pacientes mayores de 60 años
- Presencia de pacientes con importantes comorbilidades que representan un reto para la atención eficiente
- Falta de motivación de los profesionales responsables de la atención para la gestión activa y uso adecuado de los recursos
- Permanentes problemas de comunicación entre los equipos

Ante este reto, la Clínica Colombia se dio a la tarea de implementar una estrategia de gestión hospitalaria que sirviera de plataforma y enlace en la comunicación y colaboración entre el aseguramiento y la prestación de servicios en salud y que contribuyera al uso racional de los recursos y garantizara la continuidad del tratamiento médico, todo con miras al crecimiento financiero, tecnológico y científico de la organización.

A través de los planes implementados se ha mejorado la experiencia de servicio del paciente y su familia. Específicamente, la Clínica Universitaria Colombia logró:

- Aumentar 18% el giro cama
- Aumentar los egresos hospitalarios: en 2014 fueron de 1.579 pacientes/mes, en 2015 fueron 1.630 pacientes/mes y en 2016 fueron de 1.759 pacientes/mes, lo que representa un crecimiento del 11%, con los mismos recursos humanos y de infraestructura
- Disminuir la estancia promedio de 5 días en 2015 a 4,5 días en 2016
- Reducir la estancia hospitalaria de los pacientes de medicina interna en un 15%
- Crear el servicio de geriatría con disminución de la estancia del paciente adulto mayor en un 25% y disminución de la hospitalización del 52% al 35%
- Crear el nuevo servicio de hematología clínica, que representa desarrollo científico y crecimiento financiero
- Aumentar el número de pacientes de cirugía cardiovascular, hemodinamia y cirugía de abdomen mayor
- Aumentar el número de Programas de Hospitalización Domiciliaria (PHD) brindando continuidad en el manejo ambulatorio: de 80 pacientes promedio por mes en 2014, se pasó a 250 en promedio por mes en 2016
- Apoyar las especialidades en la ambulatorización de los procedimientos
- Llevar a cabo 250 juntas médicas en 2016 para la planeación del alta y evaluación del riesgo quirúrgico

Fuente: Clínica Universitaria Colombia, 2017.

LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA SEGURIDAD DEL PACIENTE EN LA CLÍNICA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Clínica Universidad de la Sabana - Chía

La Clínica Universidad de la Sabana está comprometida con brindar una atención segura a sus pacientes. Para ello promueve una cultura de seguridad común a todos los colaboradores, pacientes, familiares y cuidadores. El objetivo es desarrollar acciones preventivas para minimizar los riesgos en la atención y/o mitigar sus consecuencias. En este sentido, se establecieron ocho metas que siguen los lineamientos de seguridad del paciente establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social. Estas metas de seguridad son:

- Identificación segura
- Atención segura a personas en condición de discapacidad
- Prevención del riesgo de caídas
- Uso seguro de equipos
- Comunicación efectiva
- Control y prevención de infecciones
- Uso seguro de medicamentos
- Cirugía segura

El Comité de Seguridad del Paciente realiza de forma periódica la verificación de adherencia a dichas metas a través de listas de chequeo preestablecidas. Posteriormente, estos resultados se socializan a los diferentes servicios evaluados. Más adelante se muestran los resultados comparativos (2015-2016) de adherencia para cada una de las metas de seguridad.

Como parte del despliegue de esta estrategia, se cuenta con una serie de reuniones informativas multidisciplinarias para identificar y abordar riesgos. El propósito de estas reuniones es conscientizar al equipo de salud sobre la seguridad del paciente, incrementar la alerta de seguridad durante la ejecución de turnos, aumentar la notificación de incidentes y eventos adversos e implementar acciones de mejora de manera oportuna.

Adicionalmente, la Clínica implementó, desde 2015, el Sistema de Información de Seguridad del Paciente, con el objetivo de optimizar el proceso de reporte, trazabilidad y gestión de incidentes y eventos adversos. Este sistema permite reportar virtualmente los indicios de atención insegura y hacer un mayor seguimiento a la gestión de incidentes, eventos adversos y planes de mejora por áreas.

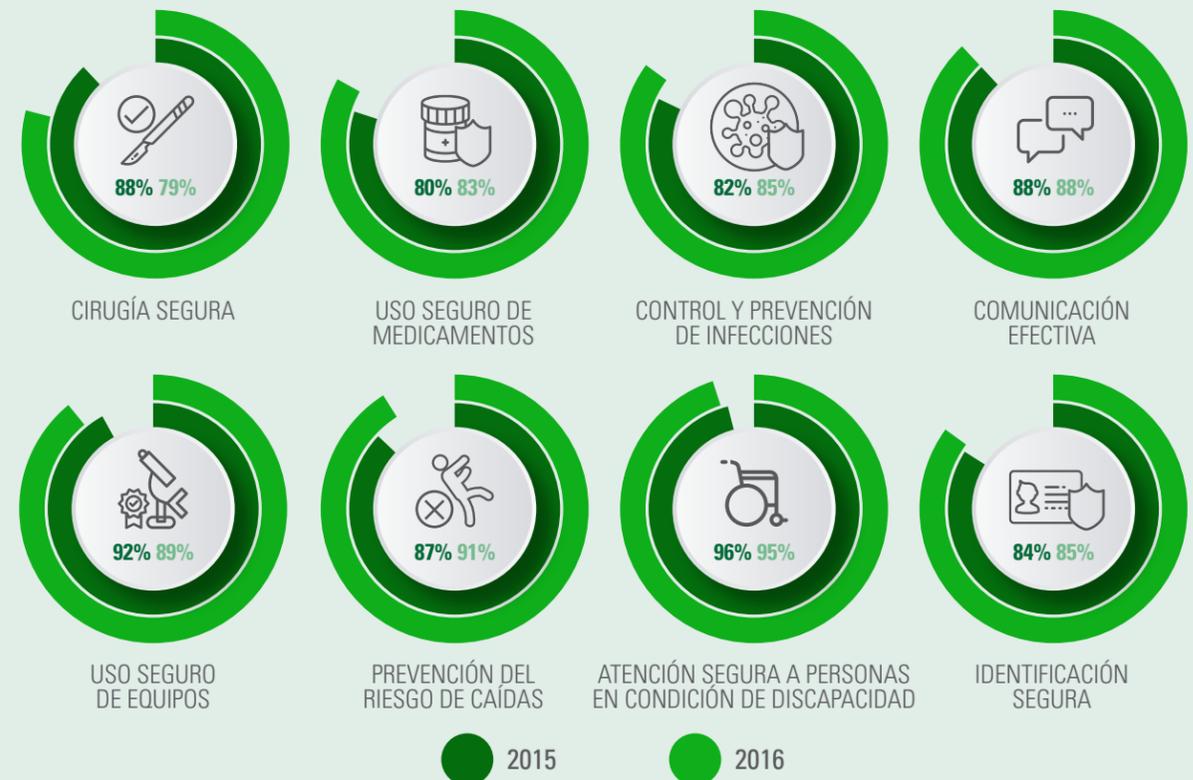
Como parte fundamental de este proceso se han logrado establecer espacios y herramientas de relacionamiento con diferentes grupos de interés: se realiza un análisis de indicadores mensuales y búsqueda de buenas prácticas con los Directivos y jefes de servicios y, en cuanto los pacientes y sus familias, se cuenta con una encuesta de satisfacción para recoger sus sugerencias y comentarios e identificar el cumplimiento de las metas.

Fuente: Clínica Universidad de la Sabana, 2017.



Foto: Clínica Universidad de la Sabana

Adherencia a Metas de Seguridad 2015- 2016



Fuente: Comité de Seguridad del Paciente - Clínica Universidad de la Sabana.



LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD ES UN BENEFICIO PARA LA INSTITUCIÓN, PERO SOBRE TODO PARA LOS PACIENTES Y SUS FAMILIAS

Clínica Colsanitas - Bogotá

La red de entidades que constituye la Clínica Colsanitas definió la política de seguridad del paciente en 2008 como parte del cumplimiento de la normatividad vigente. El propósito de esta política consiste en desarrollar una cultura de seguridad del paciente y reducir la incidencia de eventos adversos, y está definida en tres frentes: gestión del riesgo asistencial, gestión del evento adverso y la cultura de seguridad. Su alcance involucra a todos los usuarios de las instituciones de Clínica Colsanitas incluyendo a las familias y colaboradores desde el nivel operativo hasta el estratégico.

Para su implementación se cuenta con estrategias como la escuela de líderes en seguridad del paciente que permite la participación de colaboradores, tanto funcionarios como terceros, para la capacitación en guías de buenas prácticas y la gestión del evento adverso. Esto permite avanzar en la mejora institucional. Adicionalmente, y por ser una institución universitaria, se cuenta con escenarios de capacitación a personal en formación sobre seguridad del paciente, a los que también pueden asistir funcionarios nuevos y antiguos, adscritos o terceros.

De igual manera, se realiza un seguimiento a la implementación de las estrategias contenidas en los paquetes instruccionales en seguridad del paciente encaminadas a disminuir los riesgos asistenciales como caídas, lesión de piel, infección asociada al cuidado de la salud, al uso de medicamentos, a las transfusiones sanguíneas o a la identificación del paciente, entre otros. Con las diferentes áreas se hace gestión del evento adverso presentado que incluye su debido reporte y análisis, y finaliza con la proposición de planes de mejora que permitan el aprendizaje organizacional para disminuir su ocurrencia. En la gestión de la mejora se involucra a la alta dirección.

Todas estas acciones permiten consolidar la cultura de seguridad en la institución. Los resultados obtenidos en la encuesta de seguridad realizada de forma anual han mostrado que la percepción del grado de seguridad por parte de los colaboradores es excelente y muy buena (78,3%). En cuanto al seguimiento a la infección intrahospitalaria, se ha obtenido un índice de 1,8, que es muy superior a los estándares internacionales en la materia. Para el año 2016, y como parte de la cultura alcanzada, se logró que el reporte voluntario de eventos e incidentes alcanzara un 80,7% de todos los reportes obtenidos y que, del total, un 55,8% correspondieran a incidentes. Esto es una demostración de que se está logrando captar las situaciones de riesgo antes de que se ocasione daño al paciente. Estos son otros resultados alcanzados en 2016:

- Índice de eventos adversos: 0,052 con respecto a la cantidad de egresos hospitalarios
- Índice de presentación de lesiones de piel: 0,029 con respecto a las atenciones totales
- Índice de caídas: 0,003

Fuente: Clínica Colsanitas, 2017.



LA HUMANIZACIÓN: FUNDAMENTO DE LAS RELACIONES CON PACIENTES Y EMPLEADOS

Uno de los principales retos del sector es seguir trabajando en la humanización del servicio. Esto es algo que se debe promover desde la formación universitaria de los profesionales, tiene que estar integrado en la cultura de las organizaciones y debe extenderse a toda la red de servicio. El objetivo de las IPS afiliadas a la Cámara es construir relaciones humanizadas con los empleados, los pacientes y sus familias. Estos procesos no solo mejoran la atención, sino que promueven un mayor empoderamiento de los pacientes sobre su estado de salud y brindan mayor tranquilidad al enfrentar una enfermedad.

DE QUÉ SE TRATA LA HUMANIZACIÓN

Según la acreditación en salud, una política de humanización del servicio debe abordar aspectos tan diversos como la confidencialidad en la información, el confort de la infraestructura, la reducción de esperas, la atención respetuosa y el apoyo emocional al paciente y su familia. Debe abordar la dignidad del ser humano en la prestación del servicio de salud y responder a las necesidades de los pacientes en el plano emocional, físico, intelectual y social.

Para prestar un servicio humanizado, las entidades buscan siempre pensar en la comodidad del paciente, que pueda estar cerca de su familia, que tenga toda la información y el apoyo humano que necesita. Esto requiere abordar la relación desde el reconocimiento del otro, para lo que ha sido fundamental poner en marcha mecanismos para la retroalimentación permanente y la escucha activa del usuario.

Un elemento esencial en este proceso siempre ha sido el compromiso y la formación del personal administrativo y asistencial. Sin embargo, ha habido un cambio en este aspecto y consiste en que algunas entidades han decidido abordar la humanización desde un trabajo individual de equilibrio emocional por parte de los empleados. Teniendo en cuenta que no se puede ofrecer aquello que no se tiene, el apoyo a los procesos de trabajo individual es indispensable para brindar una atención basada en la ética y los valores. De esta manera, se está trabajando en asegurar que los principios de la humanización se extiendan a la relación de la entidad con sus empleados.

Además de las inversiones en infraestructura y la formación y sensibilización permanente de todo el personal, se adelanta una gran variedad de iniciativas. A continuación se presentan unos ejemplos, sin ser esta una lista exhaustiva:

- Conformación de grupos de apoyo para pacientes de enfermedades específicas, para brindar apoyo emocional y acceso a información sobre pacientes que están pasando por la misma situación.

- Capacitación y explicación detalladas al paciente y su familia sobre el tipo de tratamiento al que se someterán y de sus implicaciones tanto para la salud del individuo como para la familia y su convivencia.
- Vinculación de niños al sistema escolar para que no se atrasen en sus estudios durante su tratamiento médico y estancia en las entidades.
- Acompañamiento, por parte de trabajadores sociales, a familias y pacientes en los momentos emocionalmente difíciles, como es el caso del manejo del dolor o en los procesos de aceptación de la muerte inminente.
- Disminución o apoyo en los trámites para que los familiares puedan estar con los pacientes.
- Implementación de procesos de coaching para apoyar a los empleados en su crecimiento y realización personal como base de una relación humana con el paciente.
- Seguimiento al tiempo de espera y priorización de personas en situación de vulnerabilidad en el servicio de urgencias.
- Desarrollo de lineamientos de humanización por tipo de servicios: lo que necesita un paciente depende de qué tipo de tratamiento va a recibir.

La humanización en el servicio no es un concepto nuevo. Sin embargo, en los últimos años se ha pasado de la incorporación del concepto en documentos de políticas y estrategias, a acciones concretas y medibles. Esta transformación es un proceso de largo plazo, que requiere perseverancia, educación, sensibilización y ajustes en los procesos.

LA HUMANIZACIÓN ES UNA HERRAMIENTA MUY PODEROSA DE DIFERENCIACIÓN Y DE FIDELIZACIÓN DE LOS PACIENTES PERO TAMBIÉN ES UN COMPROMISO ÉTICO DE LAS ORGANIZACIONES.



LA HUMANIZACIÓN DE LOS PACIENTES DEBE ESTAR CENTRADA EN EL HACER Y EL TENER, PERO SOBRE TODO EN EL SER

SIES Salud - Bogotá

SIES Salud se especializa en la atención a pacientes que viven con enfermedades crónicas y de alto costo como VIH-SIDA, Diabetes Mellitus (DM), Hipertensión Arterial (HTA), Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica (EPOC) y artritis reumatoidea. El objetivo de la institución es brindar una atención integral mediante un equipo interdisciplinario integrado por infectología, médicos expertos, médicos especialistas, consulta farmacéutica y trabajo social, entre otros, de acuerdo con los modelos de atención desarrollados e implementados en sus centros de alto desempeño.

Consciente de que sus pacientes tienen una enfermedad crónica, SIES Salud trabaja en una atención basada en la armonía y el reconocimiento del ser. No solo busca ofrecer un servicio memorable a los pacientes, sino que desarrolla experiencias de atención según cuatro dimensiones esenciales del ser humano: cuerpo, mente, alma y espíritu. En este sentido, el objetivo de SIES Salud es superar la barrera del trabajo en función de la enfermedad. Para esto adelanta un trabajo con el paciente para desarrollar con él o ella las dimensiones asistenciales, sociales y emocionales; y ofrecer herramientas para un trabajo netamente individual desde lo espiritual.

Uno de los primeros frentes de trabajo que aborda el pilar de armonía y reconocimiento del ser del modelo de atención de SIES Salud consiste en enfrentar las situaciones de rechazo social que enfrentan los pacientes debido a su enfermedad. Si bien es cierto que se debe hacer un trabajo para superar el rechazo general que el tipo de enfermedades que atiende la institución genera en la sociedad, también es cierto que se debe trabajar primero sobre el rechazo familiar y el rechazo que los pacientes generan hacia sí mismos por cuenta de los prejuicios sociales. Así, se trabaja con todo el personal médico y de enfermería, pero también se presta un servicio a través de personal entrenado en coaching life para que los pacientes acepten su enfermedad y su naturaleza crónica, modifiquen sus modelos de percepción y de pensamiento y logren participar activamente en la sociedad.

En SIES Salud este trabajo con el paciente está directamente relacionado con la construcción de redes de apoyo. Estas redes de apoyo fortalecen el trabajo sobre los logros y las metas en salud que los pacientes deben alcanzar, y también contribuyen al trabajo sobre la dimensión humana, en el sentido en que permiten profundizar en el conocimiento del paciente como ser humano con necesidades específicas y deseos de realización. Así mismo, desde la liga de usuarios SIES Salud desarrolla actividades mensuales que incluyen la distribución de material pedagógico y la disseminación de metodologías para que los usuarios tengan una voz más participativa e identifiquen esos espacios como una oportunidad para lograr una mayor adherencia a los programas y así alcanzar una transformación en sus vidas.

Fuente: SIES Salud, 2017.

UN MODELO DE SERVICIO ENFOCADO EN EL TRATO HUMANO DE LOS PACIENTES Y SUS FAMILIAS

Clínica Colsanitas - Bogotá

La Clínica Colsanitas adoptó, en marzo de 2016, su política de atención humanizada que garantiza, mediante el modelo de servicio, un trato amable, respetuoso, cálido y seguro al paciente y su familia. La política está dirigida a pacientes y familias, médicos adscritos, funcionarios, proveedores y estudiantes, y está compuesta por 4 estrategias:

- **Construir experiencias memorables:** Desarrollar e interiorizar estrategias que promuevan una atención amable, empática y respetuosa para comprender las necesidades del paciente y su familia como un ser integral, buscando construir experiencias memorables que generen fidelización y satisfacción.
- **Brindar orientación e información:** Facilitar el acceso a la información y orientación a través de un lenguaje claro y sencillo, de acuerdo a los requerimientos que el paciente y su familia manifiesten, garantizando la confidencialidad durante el proceso de atención.
- **Generar ambientes restauradores:** Esta línea busca reducir los agentes generadores de estrés ambiental (ruido, ventilación, higiene, iluminación), complementado con diseños confortables, agradables y de fácil control, que contribuyan a la tranquilidad emocional de pacientes y familiares y que faciliten el proceso de recuperación.
- **Ofrecer acompañamiento y proximidad:** El enfoque es construir y promover acciones encaminadas al acompañamiento de pacientes y sus familias, cuando se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, a través de acompañamiento espiritual y emocional, así como el acompañamiento al paciente en su fase terminal y a la familia en el duelo. Este acompañamiento también se brinda a los colaboradores.

El objetivo es promover y gestionar una atención humanizada dentro del contexto de los atributos de servicio: amabilidad, oportunidad, orientación e información, confort, seguridad y respeto como guías de conducta en la atención al paciente. También dar cumplimiento

al código de ética y buen gobierno y cimentar una cultura de servicio como elementos de transformación en el talento humano que garanticen experiencias memorables durante el proceso de atención.

Para la implementación de la política de atención, la Clínica Colsanitas ha desarrollado una variedad de actividades como por ejemplo una serie de campañas de sensibilización en temas de derechos y deberes, silencio, dignidad y respeto, amabilidad y sonrisa, saludo y despedida, orientación e información, tips de servicio, dolor y paliativo, y buen trato. Adicionalmente, y en conjunto con la Central de Desarrollo Humano, se han realizado procesos de capacitación enfocados en fortalecer a los funcionarios en competencias blandas para así poder brindar una atención cálida, respetuosa, digna y segura. También se ha ofrecido apoyo a población vulnerable a través del Programa de Buen Trato, y un acompañamiento social a través de gestoras de trabajo social y voluntariado. El impacto de estas actividades es monitoreado mediante encuestas realizadas a pacientes y familiares para medir los niveles de percepción de la atención.

SE HA ENCONTRADO QUE, EN ASPECTOS COMO AMABILIDAD, PRIVACIDAD, CONFIDENCIALIDAD, TRATO DIGNO Y RESPETUOSO, LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN SE ENCUENTRAN POR ENCIMA DEL 95%.

Otro aspecto a resaltar de la política de atención humanizada de la Clínica Colsanitas es la puesta en marcha del programa Contigo, un programa que hace parte de la Estrategia de Acompañamiento y Proximidad cuyo propósito es ofrecer soporte en el alivio del sufrimiento a pacientes con cáncer. El acompañamiento se brinda desde el diagnóstico hasta la curación o fallecimiento. Este programa permite a la Clínica ser reconocida por su enfoque humano en atención de pacientes en condición de vulnerabilidad.

Fuente: Clínica Colsanitas, 2017.

LA HUMANIZACIÓN SE TRATA DE COMPARTIR UN PENSAMIENTO EN COMÚN

Hospital Infantil Los Ángeles - Pasto

El Hospital Infantil Los Ángeles de Pasto (Nariño) es una institución privada sin ánimo de lucro clasificada como de alta complejidad, que ha logrado posicionarse en el nivel nacional como una prestigiosa institución que sigue siendo la única de atención exclusivamente pediátrica acreditada en salud en el país. La historia del Hospital Infantil Los Ángeles es una historia de amor y ética por la infancia: se trata de una institución con 65 años de servicio, que ha logrado permanecer en el tiempo, sanando, proporcionando abundante consuelo y acompañando con generosidad, compasión y amor a los niños y sus familias.

Uno de los factores diferenciadores del Hospital Infantil es su apuesta por una transformación cultural, evidenciada en la humanización de los servicios y en la atención segura e integral a los niños y sus familias. En el Hospital, la integralidad significa contar con procesos que garanticen el cuidado continuo del paciente y proteger los derechos del niño hospitalizado tratándolo como un niño y no como adulto pequeño portador de una enfermedad. En este sentido, la prestación del servicio dentro del Hospital se rige por los siguientes lineamientos:

- Brindar atención al niño como un ser integral compuesto de mente, cuerpo y espíritu, como parte de una familia
- Facilitar la permanencia de un acompañante durante toda la atención para contribuir a la adaptación al medio hospitalario
- Brindar información permanente tanto al paciente como a su responsable acerca de la enfermedad y los procedimientos que se requieren
- Disponer de instalaciones acogedoras acorde a las edades de los pacientes y su condición clínica
- Vigilar y controlar el dolor en los pacientes
- Acompañar al usuario y a su familia en los momentos de sufrimiento y dolor
- Brindar acompañamiento educativo y pedagógico a los niños y niñas durante su estancia



Foto: Hospital Infantil Los Ángeles

El Hospital ha venido recorriendo el camino de la humanización en el servicio dado su compromiso por un trato humano. La humanización es un reto muy grande porque se convierte en una opción de vida orientada por la inspiración hacia el servicio. Por un lado, la base del servicio y el trato digno es el conocimiento científico, el uso adecuado de la tecnología, y el tener y mantener unas buenas instalaciones que faciliten la atención en salud. Sin embargo, también implica forjar nuevas maneras de pensar y de coordinar el pensamiento, de aprender a relacionarse, de trabajar en equipo, de acrecentar el sentido de pertenencia y el compromiso solidario con los enfermos y sus familias. También se trata de reflexionar continuamente sobre el ejercicio de la profesión en salud para salvar cada día más y más vidas.

Durante 2015, el Hospital realizó por primera vez la Semana de la Humanización de la Salud, iniciativa que buscaba mejorar y ratificar en cada persona la razón de ser de su misión institucional, ratificar sus valores, vivenciar sus principios y comprender esa filosofía de vida hospitalaria. El propósito fue encontrar en lo más profundo de su alma y de su ser la razón de su presencia en la vida institucional.

Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles, 2017.

LOS CUIDADOS PALIATIVOS: MUCHO MÁS ALLÁ DE LAS CIFRAS Y LA ENFERMEDAD ESTÁN EL PACIENTE Y SU FAMILIA

Clínica Colsanitas - Bogotá

La creación de un Programa de Cuidados Paliativos surge como respuesta a la identificación del crecimiento demográfico de la población senil, el incremento en la incidencia del cáncer, la necesidad de ofrecer un acompañamiento enfocado a la calidad de vida y la iniciativa de implementar el Plan Estratégico Institucional y la Política de Humanización de Clínicas Colsanitas.

Desde abril de 2012, la Clínica cuenta con un Programa de Soporte Oncológico y Cuidados Paliativos que, inicialmente, estuvo enfocado en la atención paliativa de la población adulta oncológica de Medicina Prepagada. En 2014, con la expedición de la Ley de Cuidados Paliativos y la resolución sobre muerte digna expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, se definió un plan de ampliación del Programa, que diera respuesta a los requerimientos de la ley y que minimizara la necesidad de recurrir al Protocolo de Muerte Digna que reglamenta la eutanasia en Colombia. Desde 2015, el programa amplió su cobertura a población paliativa no oncológica, construyendo así una red de servicios en salud capaz de responder a la demanda requerida en cuidados paliativos tanto para Medicina Prepagada como para la EPS Sanitas.

Desde 2016 el Programa está en proceso de acreditación internacional como servicio de excelencia en cuidados paliativos. Actualmente, el equipo humano de este Programa está constituido por médicos, enfermeros, psicólogos, trabajadores sociales y consejeros espirituales, además de una red de voluntariado en construcción. Este equipo humano se ocupa del cuidado integral de pacientes oncológicos y no oncológicos con enfermedades avanzadas, progresivas e incurables, y sus familias, por medio de un modelo de atención centrado en la persona, que contempla y atiende sus necesidades físicas, emocionales y espirituales con el propósito de mejorar su calidad de vida, acompañar activamente al entorno familiar y disminuir el sufrimiento.

Estas actividades se enmarcan en la Política de Humanización de la Clínica Colsanitas, que promueve un uso racional de los recursos en salud, bajo los siguientes valores:

- **Continuo:** atención desde el momento en que se determina que cumple criterios de ingreso al Programa hasta el fallecimiento, incluso ofreciendo a los seres queridos una

intervención en duelo post-fallecimiento, o hasta que es remitido al Programa de Hospitalización Domiciliaria (PHD) para cuidados de fin de vida (mediante proveedor externo).

- **Integral:** evaluación continua del dolor u otros síntomas físicos, necesidades emocionales, espirituales y sociales tanto del paciente como de sus seres queridos.
- **Multidisciplinario:** intervención de un equipo profesional calificado en cuidados paliativos.
- **En red:** la prestación de servicios de cuidados paliativos se articula a nivel ambulatorio, domiciliario, intrahospitalario, con recursos de infraestructura interna de clínicas e IPS externas colaboradoras, para garantizar el escenario de atención más pertinente para el paciente y sus familias de acuerdo a las necesidades identificadas.

Desde su creación, el Programa ha atendido 3.200 pacientes, de los cuales 80% fueron oncológicos y 20% no oncológicos. Actualmente, se atiende a 500 pacientes activos por mes en toda la red de prestación de servicios de la Clínica Colsanitas en Bogotá. El programa ha ayudado a 1.900 pacientes en su proceso de fallecimiento; en esos casos, 40% fue fallecimiento en casa. Adicionalmente, el programa ha logrado una reducción de entre 40 y 50% de reingreso hospitalario de pacientes del programa, y unos niveles de 95% de control de dolor y bienestar. También se ha logrado una reducción de costos anuales por usuario, debido a un uso racional de recursos y el hecho de evitar intervenciones no necesarias.

Sin embargo, más allá de las cifras de gestión que se puedan presentar, los verdaderos logros están en los altos niveles de satisfacción de los pacientes y sus familias. El desarrollo del Programa de Cuidados Paliativos ha contribuido principalmente a mitigar el dolor que genera la proximidad a la muerte y la muerte misma, y ha permitido ser parte activa de la humanización en los servicios de salud ya que centra la atención médica en la persona y no en la enfermedad. Hacia el futuro, se espera que los esfuerzos realizados por la Clínica Colsanitas se reflejen en una cultura de cuidados paliativos, una alta calidad en el servicio, una satisfacción del usuario y una ampliación progresiva de la cobertura.

Fuente: Clínica Colsanitas, 2017.



Foto: Hospital Infantil Los Ángeles

PEDAGOGÍA HOSPITALARIA: UN LENGUAJE QUE CURA

Hospital Infantil
Los Ángeles - Pasto

El Hospital Infantil Los Ángeles en Pasto cuenta con procesos de atención integral a sus pacientes, todos pediátricos, que debido a su enfermedad se internan en un mundo nuevo que implica un miedo no sólo de enfrentarse a un tratamiento sino también a la posibilidad de dejar el colegio, dejar de compartir con sus compañeros, dejar de reír, de jugar y aprender.

Para transformar estos miedos en sueños y esperanzas, el Hospital Infantil creó el programa de Pedagogía Hospitalaria. El objetivo es dar respuesta a las necesidades psicosociales y educativas de los pacientes, y brindar una oportunidad para potencializar sus fortalezas y sobrellevar paulatinamente la enfermedad a la que se enfrentan, sea esta temporal, permanente o en fase terminal.

La estrategia de pedagogía hospitalaria del Hospital Infantil Los Ángeles se orienta por medio de los siguientes programas:

Centro Lúdico de Educación en Valores

Es un entorno de aprendizaje conjunto entre padres e hijos en el que, a partir de una metodología innovadora y diferentes estrategias lúdicas, se transmiten y reconocen los valores humanos y se contribuye a la construcción de paz y ciudadanía. La metodología utilizada en el Centro Lúdico está basada en el programa Educare creado por Sathya Sai Baba, que implica aprender de los valores humanos desde el interior, a través de la expresión de emociones y sentimientos y una reflexión permanente en torno al amor, la paz, la verdad, la no violencia y la rectitud.

Aula Hospitalaria

El Aula Hospitalaria del Hospital Infantil es el producto de una alianza con la Fundación Telefónica, y está ubicada en el servicio de Oncohematología, que brinda apoyo escolar con un enfoque de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) a los niños, niñas y adolescentes que padecen cáncer.

A partir de 2014, el aula fue elegida para ejecutar el Proyecto Piloto Retos para Gigantes, Transitando por el Saber, iniciativa del Ministerio de Educación Nacional que permite la continuidad educativa de los pacientes con cáncer infantil o enfermedades crónicas. Para ello se cuenta con el apoyo de la Alcaldía de Pasto a través de la Secretaría de Educación Municipal. Actualmente se encuentran inscritos 90 niños y niñas en el Proyecto. Las docentes del aula hospitalaria se convierten en "cómplices" de estos estudiantes y desarrollan todo tipo de actividades lúdicas y de recreación de la mano de un equipo interdisciplinario con un modelo de aprendizaje flexible.

EN 2015, EL AULA HOSPITALARIA DEL HOSPITAL INFANTIL LOS ÁNGELES SE CONSTITUYÓ EN REFERENTE A NIVEL NACIONAL Y EN LA SEGUNDA EXPERIENCIA, JUNTO CON BOGOTÁ, CON MAYORES FORTALEZAS EN EL PROYECTO RETOS PARA GIGANTES TRANSITANDO POR EL SABER.

El Programa de Pedagogía Hospitalaria proporciona escenarios en los que se valida el derecho de los niños hospitalizados a la educación y la atención integral, que además contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes y a la adaptación durante tiempos prolongados de terapia. Estas actividades, sin duda, constituyen también un punto de encuentro para los padres de familia y los pacientes para compartir experiencias significativas que fortalezcan la capacidad de enfrentar la condición de salud de los hijos. Es un lugar en donde confluyen la humanización, la educación y la vida aun en las condiciones más adversas.

DURANTE 2015 Y 2016, SE LLEVARON A CABO CASI 5.500 ACTIVIDADES EN EL AULA HOSPITALARIA Y MÁS DE 8.700 ACTIVIDADES EN EL CENTRO LÚDICO DE EDUCACIÓN EN VALORES HUMANOS.

Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles, 2017.



PREVENCIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión del riesgo incluye todo aquello que se hace para prevenir que la población se enferme o para prevenir que su estado de enfermedad se deteriore. Este tipo de acciones generan ahorros de recursos para el país y son clave para el mejoramiento de la salud de la población. Fortalecer este tipo de iniciativas es hoy uno de los grandes objetivos del Sistema de Salud colombiano.

LA GESTIÓN DEL RIESGO ES UN GRAN FOCO DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN SALUD

- La Ley Estatutaria aboga por una integralidad en la prestación de los servicios, que incluya acciones de prevención y promoción de la salud.
- La gestión del riesgo está contemplada como un elemento fundamental del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), que busca intervenir los determinantes sociales en salud.
- Según el Plan Estratégico Sectorial 2014-2018, desde la Política Nacional de Mejoramiento de la Salud se le está apuntando a un modelo de pago por desempeño como mecanismo de incentivos para la generación de valor.
- La prevención de la enfermedad es un elemento clave en el logro de las metas de salud de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

CUANDO SE MANTIENE A LA POBLACIÓN SANA, TODOS LOS ACTORES GANAN.



Trabajar en la prevención y la gestión del riesgo implica intervenir en la comunidad e identificar elementos interdisciplinarios desde un nivel superior. Es necesaria una detección temprana de la enfermedad y un análisis de los riesgos potenciales para cada población. Por lo tanto, requiere de una articulación entre actores para la gestión y el intercambio y análisis de información. En el caso de las IPS, exige trabajar con los gobiernos locales, el Ministerio de Educación, los aseguradores, los proveedores y los entes territoriales, entre otros.

Bien sea por su especialidad o por las características de su modelo de negocio, las entidades afiliadas a la Cámara se involucran de manera muy distinta en la gestión del riesgo. Sin embargo, han asimilado que esta gestión no es responsabilidad exclusiva de las EPS. Su aporte es desde el conocimiento técnico en salud necesario para la prevención de la enfermedad, y desde su acceso a información sobre la salud de la población.

Para muchas instituciones, el foco está en la prevención secundaria o terciaria propia de la enfermedad del paciente, que es específica a cada tipo de patología. Estas acciones son de gran valor para el Sistema. Por ejemplo, cuando los hospitales identifican oportunamente casos de alta complejidad para corregir o controlar, se reducen las hospitalizaciones, el consumo de recursos de urgencias y la evolución hacia otros tipos de servicios de mayor costo o de mayor riesgo para el paciente. Algunas entidades dan un paso más allá y buscan activamente identificar a la población y, en alianza con los aseguradores, diseñar programas para gestionar el riesgo en salud. Por ejemplo, están identificando pacientes propensos o con estados iniciales de ciertas enfermedades para hacer seguimiento e implementar acciones de prevención y control.

Adicionalmente, las entidades distribuyen información sobre detección de enfermedades y manejo de riesgos para que la población esté informada. También diseñan programas de prevención y seguimiento virtual a través de tecnologías de la información, que son clave para la identificación de factores de riesgo en la población.

LA GESTIÓN DEL RIESGO TAMBIÉN SE TRABAJA DESDE LA PROMOCIÓN DEL AUTOCUIDADO Y EL EMPODERAMIENTO DE LOS PACIENTES. PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO HAY CORRESPONSABILIDAD ENTRE PRESTADOR, ASEGURADOR Y PACIENTE.

NUEVAS FORMAS DE PENSAR LA RELACIÓN CON LOS ASEGURADORES

Para trabajar en la gestión del riesgo es necesario pensar en formas diferentes de contratación con los aseguradores. Para esto se requiere un diálogo permanente frente a las situaciones de riesgo y las posibilidades de intervención de cada uno.

Como se mencionó, algunas entidades ya están ofreciendo servicios a la población en alianza con los aseguradores, a través de portafolios de servicio que benefician tanto al paciente como al asegurador. Algunas empresas cuentan con modelos de riesgo compartido o pago por prepuesto global prospectivo con los aseguradores alrededor de cierto tipo de pacientes. Estos esquemas han arrojado buenos resultados económicos y de salud.

Para trabajar en gestión del riesgo las IPS deben cambiar las maneras de aproximarse al paciente, al asegurador y a la población en general, lo que requiere ajustes en el modelo de negocio. Aunque hay muchas acciones positivas que se han adelantado, todavía hay muchos prestadores que no contemplan una mayor inversión en iniciativas de gestión del riesgo dentro de sus planes de proyección hacia el futuro. En este sentido, se deben generar mayores incentivos desde el Sistema para prestadores y aseguradores alrededor de los resultados en salud.

UN MODELO PROPIO DE ATENCIÓN CREADO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

SIES Salud - Bogotá

SIES Salud es una empresa líder en el desarrollo e implementación de modelos de atención en salud, con un alto nivel técnico, científico e investigativo. Ofrece una atención integral de alta calidad humana, científica y técnica a usuarios que viven con enfermedades de alto costo.

El modelo de atención de SIES Salud, diseñado exclusivamente por la entidad, apunta a lograr mejores resultados en salud y una mayor efectividad operacional. Uno de los pilares de este modelo de atención es el empoderamiento del usuario, que aborda diversas dimensiones en la relación humana, y que finalmente desemboca en una serie de buenas prácticas en la gestión del riesgo de su condición clínica y plan de manejo.

SIES Salud está trabajando con sus colaboradores en el autocuidado, autoconocimiento y conversaciones efectivas y, al mismo tiempo, desarrolla unas metodologías específicas para entablar conversaciones con los usuarios para que sean ellos mismos los que tomen conciencia sobre sus condiciones de salud, su enfermedad y sus planes de tratamiento. El modelo de conversación se construye a partir del marco que ofrece el coaching en salud, que es un modelo conversacional que se trabaja en países como Estados Unidos y España. El coaching en salud establece una metodología para alcanzar conductas en los usuarios, no de una manera impositiva, sino a través de una búsqueda conjunta en la que la institución se convierte en una orientadora que, con su conocimiento técnico, logra que el usuario genere una conciencia específica sobre sus condiciones de salud. Así, se trabaja entre institución y usuarios e incluso cuidadores primarios para que se establezcan metas, logros individuales y maneras de manejar situaciones agudas. Una vez se logre esto, se podrá hablar de un paciente empoderado, que conoce cuál es su enfermedad y cuáles son las condiciones que empeoran o mejoran su salud.

Por otra parte, el modelo de atención desarrollado en SIES Salud establece que el empoderamiento del usuario se fortalece con mecanismos de captura y disseminación de información.

Es así como el usuario puede acceder a sus resultados de laboratorio o contar con acceso a su resumen de historia clínica una vez finalizan los servicios de consulta o valoración por parte de los especialistas. De igual manera, los usuarios cuentan con información disponible de manera física o virtual bajo la forma de material de lectura o de video para satisfacer las necesidades de conocimiento con respecto a la enfermedad. Esta disseminación de información está directamente relacionada con la gestión del riesgo que adelanta SIES Salud. Dado que los usuarios que atiende la institución son usuarios con enfermedades crónicas, el acceso directo a la información es un mecanismo ideal para que ellos mismos estén en la capacidad de asumir su responsabilidad frente a su enfermedad y sus riesgos, y puedan adelantar actividades de autocuidado.

La gestión del riesgo de SIES Salud, sin embargo, es una filosofía que contempla al usuario en su total dimensión como ser humano y está basada en cuatro frentes adicionales a los del empoderamiento y autocuidado. Estos pilares adicionales son:

- Identificación activa de usuarios con condiciones clínicas inestables.
- Identificación, al interior de los diferentes programas institucionales de SIES Salud, de los riesgos potenciales que se deben intervenir para lograr el bienestar de la población.
- Diseño de auditorías internas para la gestión del riesgo durante todo el proceso de tratamiento de los usuarios con orientación en resultados clínicos y en salud.
- Desarrollo de sistemas de información que permitan articular y disseminar, de manera preventiva y cooperativa, el conocimiento con el que cuentan los profesionales de la salud, los proveedores, los aseguradores y los usuarios mismos.

Fuente: SIES Salud, 2017.





APORTE A LA SALUD DE LA POBLACIÓN

La labor de las IPS afiliadas a la Cámara está atada a los objetivos y mejoramiento de los indicadores de salud de la población y a abordar los retos del Sistema en su conjunto. Además de la prestación de un servicio humano y de calidad y de la gestión del riesgo, las IPS llevan a cabo acciones adicionales para aportar al funcionamiento del Sistema y mejorar el acceso de la población a servicios de salud. A continuación se presentan algunos ejemplos.

Con el objetivo de lograr que los pacientes que no son de alta complejidad puedan ser atendidos en niveles primarios de atención, algunas IPS han realizado ejercicios de análisis y trabajo con otros actores del Sistema para fortalecer su red de servicios. Avanzar en ese camino representa poder aprovechar al máximo la capacidad instalada de las entidades, con todas las implicaciones que eso tiene para el cuidado de la salud de alta complejidad de la población.

En cuanto a la reducción de costos de hospitalización y la reducción de los niveles de ocupación frente a la alta demanda de servicios, algunas IPS trabajan de la mano con los aseguradores en acciones de atención domiciliaria o de extensión hospitalaria. Otras estrategias consisten en trabajar por reducir la estancia del paciente a los tiempos estrictamente necesarios. Esto además reduce los riesgos a los que están expuestos los pacientes y les permite volver a su vida normal lo más pronto posible. También se trabaja en la educación a los pacientes para que usen los servicios (por ejemplo el servicio de urgencias) de una manera razonable.

Finalmente, algunas IPS trabajan por mejorar el acceso de la población a servicios de salud mediante el uso de esquemas de telemedicina para permitir la atención en zonas remotas del país y a través de subsidios de tarifas, misiones médicas y tratamientos gratuitos a población vulnerable (se presenta en detalle en el capítulo de *Apoyo a la comunidad vulnerable y acceso equitativo a los servicios de salud*). A través de estas acciones se aporta a la equidad en el acceso y al bienestar de toda la población.

SERVICIO DE ONCOHEMATOLOGÍA: REGALAR SONRISAS PARA VOLVER A SOÑAR

Hospital Infantil Los Ángeles - Pasto

El cáncer infantil es la segunda causa de mortalidad en niños. En Nariño, cada año son detectados aproximadamente 40 pacientes con diferentes tipos de patologías en sus distintos estadios. Por esta razón, el Hospital Infantil Los Ángeles centra sus esfuerzos en brindar un trato preferencial a los usuarios y a las familias de quienes atraviesan las dificultades que conlleva el padecimiento de una enfermedad como el cáncer.

El servicio de Oncohematología del Hospital Infantil Los Ángeles es un centro de referencia en el suroccidente colombiano. Su recurso humano, capacidad tecnológica, infraestructura y calidad en la atención de casos es un referente no solamente de los municipios de Nariño, sino también de Putumayo, Cauca, Caquetá, Amazonas e incluso del norte del Ecuador.

Este servicio en el Hospital ha vivido una transformación sin precedentes a través de los años, que hoy permite una atención digna, humanizada y confortable para los niños y niñas que son diagnosticados e inician el tratamiento para combatir su patología. En la actualidad, se cuenta con habitaciones unipersonales que otorgan privacidad y seguridad para los pacientes; sala de quimioterapia; central de preparación de medicamentos; consultorios para la atención ambulatoria y un aula hospitalaria. Sin embargo, los méritos corresponden al talento humano altamente calificado.



Foto: Hospital Infantil Los Ángeles

Desde el momento en que los niños son hospitalizados, reciben el apoyo de un grupo multidisciplinario compuesto por médicos, enfermeras jefes, auxiliares de enfermería, psicólogas, odontopediatras, nutricionistas, terapeutas físicos y respiratorios, personal docente, de apoyo espiritual y de atención al usuario. Estos profesionales brindan una atención integral y conforman el equipo humano que lucha día a día para que los niños que padecen cáncer recuperen su salud y calidad de vida.

El estudio casuístico de los últimos años concluyó que el 68% de los pacientes con leucemia linfocítica aguda tratados en el Hospital Infantil Los Ángeles sobrevivieron a la enfermedad, en comparación con el 40% de sobrevivencia a nivel nacional. A nivel internacional la sobrevivencia de estos pacientes está en el 70%. Esto significa que el Hospital Infantil Los Ángeles está impactando en la gestión clínica de los pacientes con cáncer disminuyendo el índice de mortalidad por esta causa.

Después de utilizar todos los medios y aplicar todos los esfuerzos a nivel interdisciplinario para brindar una atención integral y humanizada, la posibilidad de que un paciente vuelva a la vida normal después de finalizar su tratamiento oncológico es uno de los logros más destacados de la atención en el Hospital y una satisfacción por el deber cumplido del personal de salud. Para el paciente y su familia, es una nueva oportunidad de seguir en la construcción de su proyecto de vida.

Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles, 2017.



ASUNTO 4: GENERACIÓN DE EMPLEO DE CALIDAD Y APOORTE A LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL SECTOR

En dónde se generan los impactos de este asunto:
dentro de todas las IPS privadas del sector.



El sector de la salud es un gran generador de empleo en el país. Las IPS son entidades con grandes equipos humanos, entre los que hay perfiles muy distintos tanto asistenciales como administrativos. Estas son organizaciones de personas para personas, por esta razón, las IPS deben ser un lugar en donde los empleados se sientan satisfechos y comprometidos con su labor y en donde puedan adelantar su misión de servicio. Debido a las características de los servicios que se prestan, los empleados tienen que contar con un balance entre lo profesional, lo personal y lo emocional. De esto depende, en gran medida, la experiencia del paciente.

Para las IPS afiliadas a la Cámara estar en la capacidad de ofrecer un buen empleo depende del respeto, la inclusión, el bienestar, el apoyo a las familias, la seguridad, la motivación y el apoyo que se pueda brindar a cada persona. Como fundamento de estas relaciones se adelantan esfuerzos por conocer al personal y tener una constante comunicación con ellos. Para ello, se realizan actividades de diálogo y consulta a partir de las que se generan mejoras permanentes. En la actualidad, y respondiendo a la necesidad de ajustarse a nuevas realidades, se busca comprender a una nueva generación de profesionales médicos y de empleados en general, para poder responder a sus necesidades y expectativas frente al trabajo.

LA RELACIÓN ENTRE LAS IPS Y SUS EMPLEADOS ESTÁ DEFINIDA POR VALORES DE RESPETO Y RESPONSABILIDAD. SE OFRECEN CONDICIONES JUSTAS DE CONTRATACIÓN CON SEGURIDAD, BIENESTAR, Y OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN, EN RESPUESTA A LOS INTERESES DE LOS EMPLEADOS.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Aumentar la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario.



LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA GENERAN UN EMPLEO INCLUSIVO Y DE CALIDAD

OFRECEN CONDICIONES JUSTAS DE CONTRATACIÓN



Entre las IPS afiliadas a la Cámara, el porcentaje de contratación directa asciende a 82% del empleo que se genera, lo que fortalece el compromiso del personal. Sin embargo, entre las organizaciones hay diferencias en los modelos de contratación dado que, dejando de lado los contratos laborales, se utilizan esquemas societarios, contratos de prestación de servicios y trabajos tercerizados. Para todos los trabajadores, independientemente de su esquema de vinculación, se busca garantizar condiciones contractuales justas y ofrecer beneficios de bienestar, y oportunidades de formación y de participación.

Las entidades son conscientes de que los niveles de remuneración del personal asistencial en el país son bajos en comparación a otros países. Frente a esta realidad, han hecho estudios de escalas salariales para garantizar que se paguen niveles justos y oportunos en el entorno nacional.

TRABAJAN POR LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

A pesar de los retos y dificultades financieras que enfrenta el sector, la atención a los pacientes, muchos de ellos con graves problemas de salud, no da espera. Frente a esta dualidad, cuyo impacto emocional en los trabajadores es considerable, muchas IPS afiliadas a la Cámara han fortalecido las iniciativas de medición y seguimiento a la satisfacción y expectativas de sus empleados. Se han hecho esfuerzos por mantener canales abiertos de comunicación para motivarlos y crear ambientes de trabajo con sentido de pertenencia y amor por lo que se hace. En ocasiones también se brinda apoyo psicosocial y de manejo de estrés.



HAN FORTALECIDO LA HUMANIZACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL EMPLEADO



Como ya se mencionó, muchas IPS están trabajando en la humanización en la relación con los empleados. Se trabaja en la coherencia, en el sentido en que si el servicio al paciente debe ser humanizado, también debe serlo el resto de relaciones al interior de la organización. Algunas entidades han avanzado en este camino y están trabajando en promover la felicidad de sus empleados y en construir la relación desde un reconocimiento integral de ellos como seres humanos.

RESPETAN LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES



Las empresas afiliadas a la Cámara cumplen toda la legislación que las regula, particularmente en lo que se refiere a los derechos laborales. No se incurre en ningún tipo de práctica de trabajo infantil o trabajo forzado, ni hay riesgos significativos de vulneraciones de este tipo de derechos en la cadena. Los procesos de contratación y demás procesos de recursos humanos se han diseñado de manera que no haya lugar a discriminación por género, raza, religión, etc. De hecho, en ocasiones se trabaja activamente para dar oportunidades de empleo a minorías o grupos en situación de desventaja.

OFRECEN BENEFICIOS DE BIENESTAR



Este grupo de IPS cuenta con diversos paquetes de beneficios de bienestar para los empleados y sus familias, que incluyen por ejemplo fiestas para los hijos, descuentos en servicios médicos, acceso a crédito, auxilios de alimentación, pólizas de seguros, auxilios para educación, rutas de transporte o fomento de estilo de vida sano y saludable. A pesar de las dificultades económicas, se ha buscado no abandonar los beneficios y los programas de bienestar para poder fortalecer el vínculo y el trabajo en equipo.

CONSTRUYEN CULTURAS SÓLIDAS



Las IPS afiliadas a la Cámara trabajan constantemente para que haya una apropiación de la cultura organizacional por parte de los empleados y, paralelamente, en ganar cada vez más un conocimiento sobre las personas que componen la organización de manera que la alineación de objetivos y la creación de compromisos compartidos sea una tarea factible.

Crear una cultura organizacional común a todas las personas, en la que se compartan valores es una ardua tarea que implica consistencia en el largo plazo, más aun cuando los planes de transformación y crecimiento de muchas empresas implican la contratación de nuevo personal.

INVIERTEN EN FORMACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA



Los diferentes tipos de empleados de las IPS afiliadas a la Cámara necesitan unas competencias específicas, no solo en términos técnicos sino también en habilidades blandas como por ejemplo servicio al cliente y liderazgo. Las organizaciones ofrecen permanentemente educación continuada en estos temas.

La cantidad de información que se genera cada año en el sector hace que los profesionales de la salud tengan el gran reto de estar siempre actualizados en cuanto a los últimos cambios tecnológicos y los últimos tratamientos y medicinas. De esta manera, se llevan a cabo sesiones de actualización y formación y pasantías nacionales e internacionales, y se fomenta la asistencia a congresos, diplomados y seminarios por parte del personal. En algunos casos hay apoyo económico para estudiar programas de pregrado, posgrado, o estudios técnicos relacionados con la salud o la administración en salud.

UN MODELO DE FELICIDAD EN EL TRABAJO ES EL SUEÑO DE TODA EMPRESA

SIES Salud - Bogotá

El talento humano de SIES Salud no solamente está en la capacidad de ofrecer unas óptimas condiciones técnico-científicas a sus pacientes, que tienen enfermedades de alto costo como VIH, DM, HTA, EPOC y artritis reumatoidea, sino que está comprometido con generar bienestar a través de la prestación de servicios humanizados. Para la empresa, esta característica de sus servicios inicia en el reconocimiento de que tanto pacientes como funcionarios son seres humanos con unas condiciones y unas realidades específicas, que responden a unos hábitos, unas creencias y unos comportamientos que los hacen ser quienes son.

A lo largo de su historia, SIES Salud ha trabajado por lograr que los pacientes comprendan que son ellos los dueños de su enfermedad y que sus hábitos de vida van a tener un impacto sobre su salud y su bienestar. Sin embargo, para estar en la capacidad de transmitir este mensaje, los profesionales de SIES Salud, sin importar si corresponden al nivel técnico o administrativo, deben estar en la capacidad de llevar a cabo esas mismas reflexiones sobre sus propias vidas. Es decir, para que los profesionales le transmitan a los pacientes mensajes sobre bienestar, ellos mismos deben sentir, previamente, bienestar en todos los aspectos de sus vidas.

Para lograr esto, SIES Salud emprendió desde hace un tiempo un ejercicio de reflexión hacia su interior en tanto que organización, en una búsqueda por fortalecer los procesos de armonía y reconocimiento del ser, uno de sus cinco valores organizacionales, entre los que están la pasión, la audacia, la actitud de servicio y la innovación.

Para que los colaboradores de la entidad cuenten con un equilibrio emocional que les permita ofrecer la gama de servicios que ofrece la empresa, y así tener un impacto en la vida de las personas, SIES Salud realiza procesos de *coaching life* y talleres grupales llamados Ruta Vida. En estos procesos las personas trabajan en la búsqueda profunda y sincera de sus límites y virtudes como ser humano,

para así ser conscientes sobre cómo pueden contribuir a su propio bienestar y qué pueden ofrecer a los demás. El propósito de estos procesos de entrenamiento personal es inspirar a que las personas vean las posibilidades de construir diversos modos de vida a partir de sus realidades personales y convencerse de que la felicidad en la vida y en el trabajo es una decisión personal.

Los resultados de estos procesos son medidos y monitoreados a partir de una serie de encuestas que se aplican en todos los niveles de la empresa. Las encuestas miden los niveles de satisfacción con el trabajo, y las percepciones y emociones que facilitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en SIES Salud. Las encuestas también miden el pensamiento estratégico de las personas, su capacidad de cumplir logros y de innovar en los procesos.

Este modelo de felicidad que ha implementado SIES Salud tiene una repercusión directa en la vida material de las personas y de la empresa. Durante 2016, por ejemplo, la empresa registró sus mayores niveles de productividad, logró el reconocimiento de Colciencias como empresa altamente innovadora y, a pesar de las dificultades financieras del sector, logró conformar un fondo de empleados. Los beneficios también se extienden a otorgar felicitaciones públicas e incentivos a los empleados bajo la forma de días libres, en reconocimiento al esfuerzo y compromiso en las labores realizadas. Adicionalmente, el modelo de felicidad ha reducido los índices de rotación de personal lo que, además de reducir costos en capacitaciones y permitir introducir innovaciones en los procesos administrativos o de atención, contribuye al bienestar de los usuarios dado que, por sus características y tipo de enfermedad, son muy recelosos ante cambios repentinos de personal.

Fuente: SIES Salud, 2017.



TRANSICIONES A LA VIDA ADULTA: NADA SOBRE NOSOTROS SIN NOSOTROS

Corporación Hospitalaria Juan Ciudad -
Méderi - Bogotá



Colombia ratificó, en mayo de 2011, la Convención de Derechos sobre Personas con Discapacidad de Naciones Unidas. Esta Convención obliga a los países a implementar las recomendaciones en materia de derechos humanos que atañen a este segmento de la población. En relación a los logros en materia de salud, educación, empleo y participación, las cifras son desalentadoras, como queda registrado en el Informe Mundial sobre Discapacidad del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud de 2011.

Teniendo en cuenta esta realidad, y en cumplimiento de la Ley Estatutaria 1618 de febrero de 2013, el sector salud en Colombia debe garantizar la seguridad social y el acceso a la salud de esta población como un derecho fundamental. Adicionalmente, se debe hacer un trabajo desde las IPS en la toma de conciencia frente a las necesidades de las personas con discapacidad mediante programas de sensibilización y capacitación a los profesionales y empleados del sector salud, con el fin de transformar los imaginarios que perpetúan los estereotipos y la marginalización de estas personas.

Es por esto que Méderi viene desarrollando, desde hace 3 años, un programa de inclusión sociolaboral de jóvenes con discapacidad intelectual, que busca romper paradigmas mediante dos estrategias:

- Generar oportunidades de formación sociolaboral mediante prácticas en diferentes áreas administrativas del Hospital
- Realizar jornadas periódicas de formación y sensibilización cuyos protagonistas y facilitadores son las mismas personas con discapacidad.

La implementación de estas estrategias se lleva a cabo en el respeto del principio fundamental de la Convención de Naciones Unidas para esta población conocido como Nada sobre nosotros sin Nosotros. Este principio plantea cambiar la mirada tradicional sobre las personas con discapacidad desde un enfoque médico al de sujetos de derechos.

En Méderi, mediante las jornadas periódicas de formación y sensibilización se ha venido construyendo una cultura de respeto e inclusión, que responde a las recomendaciones de diferentes colectivos de personas con discapacidad física, intelectual, visual, auditiva y psicosocial, entre otras. Este trabajo se ha logrado gracias a un claro y decidido compromiso por parte de todas las áreas de la institución, lo que consolida a Méderi como un ejemplo innovador en la transformación de los hospitales hacia la contribución de la restitución de derechos de esta población.

Este programa se trabaja en alianza con la Corporación Transiciones Crecer, organización de familias de jóvenes con discapacidad intelectual que, desde 2010, le ha apostado al modelo de formación denominado Opciones y Apoyos para la Transición a la Vida Adulta (OAT) en alianza con la Universidad del Rosario y el Hospital. Desde 2013, las prácticas que realizan los participantes del programa OAT en Méderi están enfocadas en la educación en tres pilares: Saber Ser, Hacer y Saber. Estos tres pilares apuntan hacia una formación que brinde aprendizajes para la vida y el trabajo.

Actualmente, 5 jóvenes con discapacidad intelectual realizan su práctica sociolaboral en Méderi en las áreas de logística, activos fijos, nutrición, facturación y talento humano. Cada año, a partir de la experiencia con los jóvenes de OAT, se realizan jornadas de sensibilización y formación lideradas por la población en condición de discapacidad, como una manera de acercar a los empleados a concebir una perspectiva diferente sobre esta población. El sector salud debe ser el primer llamado a implementar el cambio de paradigmas. A continuación se presentan algunos de los principales impactos de este programa:

- Las prácticas sociolaborales permiten transformar los imaginarios de "incapacidad" rescatando la diversidad y habilidades de esta población en el ámbito laboral. De esta manera, se le brinda a estos jóvenes la opción de adquirir bases reales para un futuro desempeño en otros espacios laborales.
- El ambiente laboral de toda la institución se impacta positivamente en la medida en que se construyen nuevas relaciones interpersonales y prácticas basadas en la solidaridad y el reconocimiento del otro desde el respeto y la valoración de la diversidad.
- Se transforma el sector salud en la medida en que los profesionales de la salud, actuales y futuros, perciben y aprenden sobre la discapacidad desde una relación diferente que trasciende el rol médico/paciente.
- Contribuye en la construcción de buenas prácticas de servicio, comunicacionales, administrativas y de accesibilidad, que mitigan barreras y generan acciones facilitadoras para la construcción de hospitales e IPS incluyentes y respetuosas de la diversidad.
- Constituye un ejemplo de una práctica posible y viable que se puede reproducir en otras instituciones similares para suplir la deuda histórica que se tiene con esta población.

Fuente: Méderi, 2017.

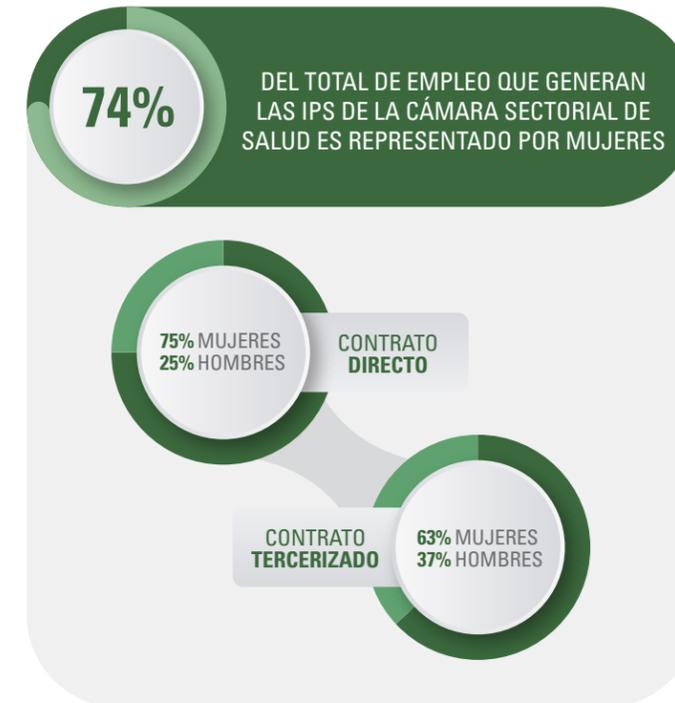
LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO: ALGUNAS CIFRAS PARA 2016

GENERACIÓN DE EMPLEO DIRECTO



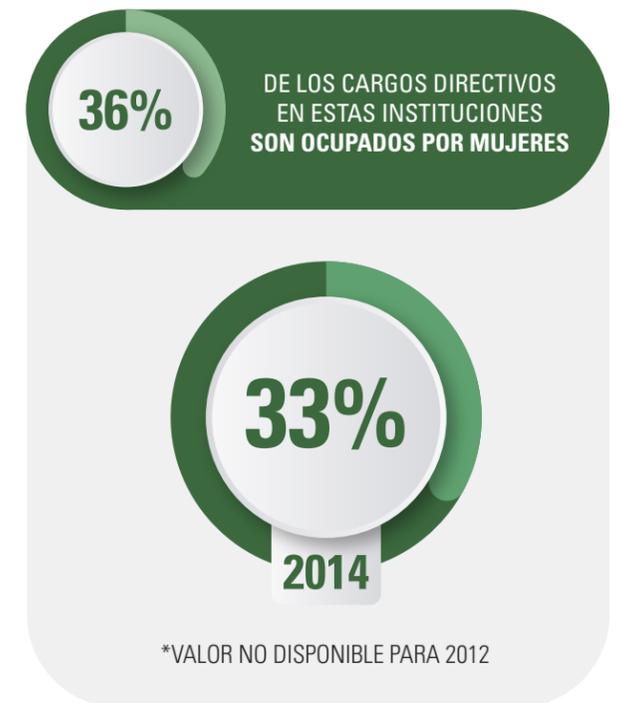
(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.



METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

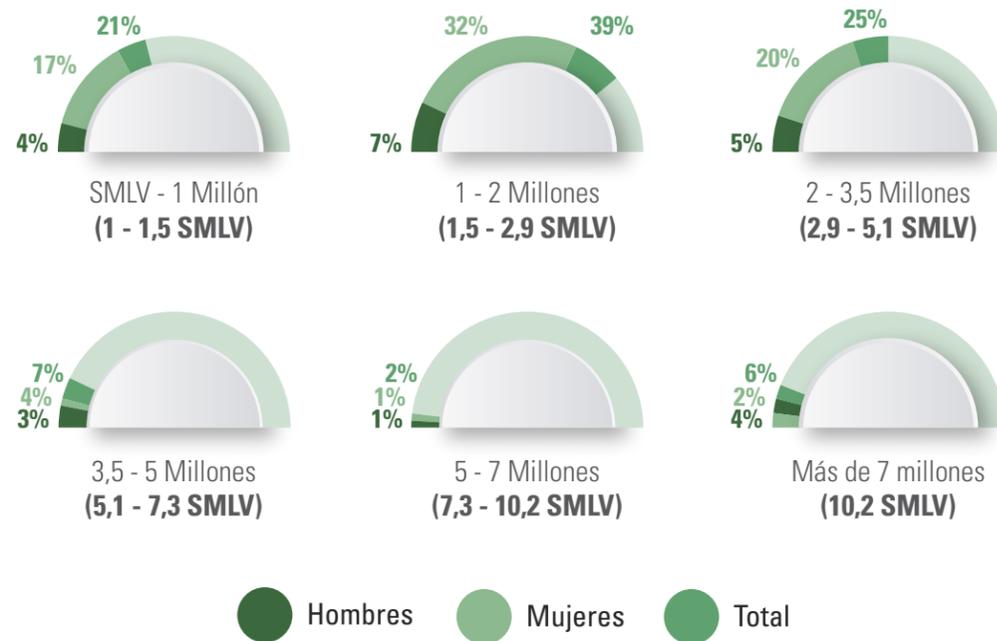
- Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores.



(11 de 12 entidades reportaron)

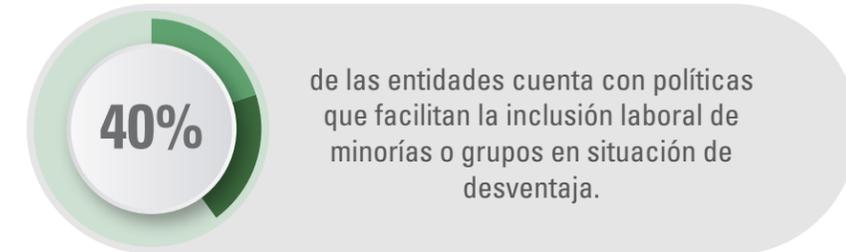
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS DIRECTOS
POR RANGO DE SALARIO Y GÉNERO
Promedio por Institución



(10 de 12 entidades reportaron)
Calculado a partir del Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV) de 2016.
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

ENTRE 2012 Y 2016, PASÓ DE 20% A 40% EL %
DE ENTIDADES QUE CUENTA CON POLÍTICAS
DE INCLUSIÓN LABORAL DE MINORÍAS O
PERSONAS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD.



Los grupos beneficiarios de estos programas son afrocolombianos, indígenas, raizales, jóvenes de primer empleo, personas en situación de discapacidad y madres cabeza de familia.



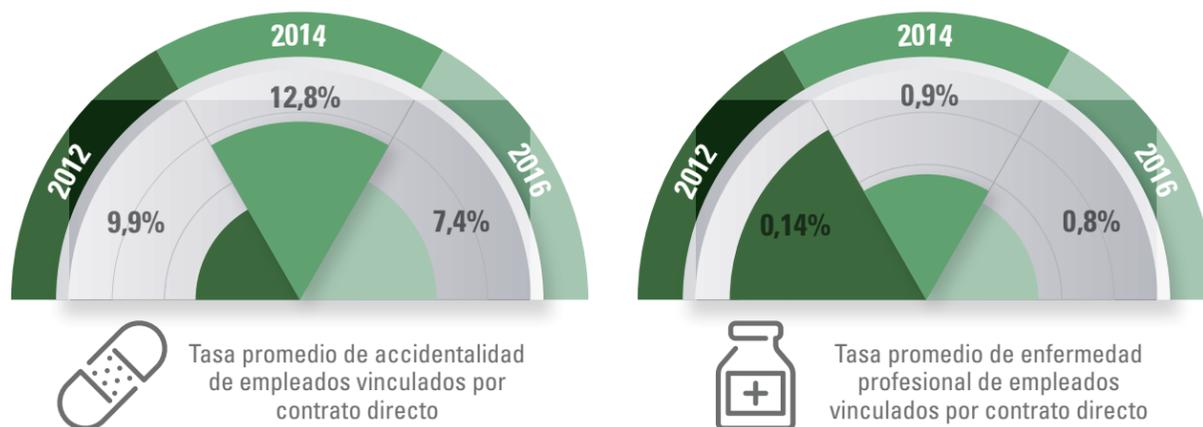
(10 de 12 entidades reportaron)
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS
QUE SE APORTA



- Para 2020, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.

SE HA REDUCIDO LA TASA DE ACCIDENTABILIDAD Y DE ENFERMEDAD PROFESIONAL PROGRESIVAMENTE DESDE 2012.



Tasa promedio de accidentalidad de empleados vinculados por contrato directo



Tasa promedio de enfermedad profesional de empleados vinculados por contrato directo

(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.^{4v}

Inversión en beneficios de bienestar extralegales para los empleados por contrato directo



(9 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

⁴ Tasa de Accidentalidad = (Número total de accidentes x 100) / promedio de empleados

Tasa de Enfermedad Profesional = (Número de nuevos casos de enfermedad profesional x 100) / promedio de empleados



(9 de 12 instituciones reportaron)⁵

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

⁵ Promedio de horas hombre de capacitación = duración de cada capacitación x número de asistentes

LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO GARANTIZA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

RTS Baxter – Bogotá

En coherencia con las prioridades de sostenibilidad de RTS Baxter, para lograr un mejor lugar de trabajo y cero daños en las instalaciones, la organización ha venido trabajando en tres estrategias fundamentales que han permitido evidenciar una reducción en la accidentalidad de los trabajadores. Estas tres estrategias son:

- **Programa de Seguridad Basada en Comportamiento (Safety Observations).** Consiste en una herramienta de gestión basada en la observación de las conductas seguras en el lugar de trabajo. Su finalidad es reforzar conductas positivas, corregir conductas negativas y mejorar el desempeño o comportamiento seguro de todos los componentes dentro de la operación. En esta herramienta se ha entrenado a más de 106 empleados en todo el territorio nacional, con una generación de más de 2.200 observaciones de las tareas críticas de la operación que pueden afectar a los pacientes, empleados, al medio ambiente, a los productos y la rentabilidad de la compañía.
- **Programa de Héroes de la Prevención.** Este programa aumentó el reporte de incidentes y mejoró la gestión integral de los riesgos de las actividades consideradas críticas dentro de la operación, maximizando el valor económico sustentable en el ámbito social, económico y ambiental. Esto ha requerido el análisis detallado de las actividades usando mapas de flujo de valor (value stream mapping) cuya técnica gráfica ha permitido visualizar dichos procesos críticos, detallar y entender completamente el flujo, identificar actividades que no agregan valor al proceso, y trabajar sobre los riesgos potenciales para los grupos de interés.
- **Implementación de dispositivo de barrera.** Este elemento (implementado en la fuente) se ha estandarizado en todo el país con el fin de reducir los eventos de punción del personal asistencial por la extravasación de las agujas para FAV en conexión y desconexión de pacientes. La intervención con el dispositivo de barrera logró disminuir el número de eventos por punción accidental generando mayor seguridad para el personal asistencial.

La implementación de estas tres estrategias impacta de manera directa las condiciones de salud de los trabajadores, y reduce los costos en términos de prestación asistencial y económica para el asegurador de riesgos laborales. Entre 2015 y 2016 se logró:

- Una reducción de los accidentes registrables en un 37%
- Una reducción en la exposición ocupacional a potenciales patógenos sanguíneos de 81% a 53% del total de eventos registrables ⁶
- Una reducción de eventos registrables por segunda aguja (extravasación) y durante el proceso de descarte de agujas

EL OBJETIVO DE RTS ES PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD Y CONVERTIRSE EN EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR. PARA ESTO, FOMENTAR LOS VALORES COMO LA SEGURIDAD Y LA CONFIANZA EN EL LUGAR DE TRABAJO ES FUNDAMENTAL.

Estas prácticas generan un retorno en el valor sustentable para empleados, pacientes, prestadores de salud, comunidad y otras partes interesadas mediante una interacción proactiva y preventiva en condiciones de riesgo, lo que le permite a RTS maximizar el retorno de la inversión.

Fuente: RTS Baxter, 2017.

⁶ Clasificación de eventos registrables bajo la definición OHSAS.



Foto: Clínica Universidad de la Sabana

EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO ES CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD

Clínica Universidad de la Sabana - Chía

El desarrollo humano es una política institucional de la Clínica Universidad de la Sabana. La institución busca que el bienestar de sus colaboradores y el de su núcleo familiar, sea una prioridad. Los beneficios que ofrece la Clínica a su equipo humano hacen parte de los programas de bienestar, entre los que se incluyen:

- Primas extralegales y de vacaciones
- Licencias de maternidad, horas de lactancia y auxilios de nacimiento adicionales a los que indica la ley
- Vacaciones recreativas y fiestas de fin de año para niños y adultos
- Auxilios de alimentación para empleados y estudiantes
- Pólizas de seguros
- Dotaciones
- Convenios educativos

Durante 2016, y dentro del marco de esta estrategia, se invirtieron \$2.364 millones de pesos en este tipo de actividades. Esta cifra representa un incremento de \$300 millones con respecto a 2015.

Las áreas de intervención de los programas de bienestar en la organización surgen de la identificación, junto con los mismos colaboradores, de sus propias necesidades y deseos de desarrollo personal, familiar y profesional. De igual manera, se hacen ajustes periódicos a partir de las indicaciones que los colaboradores realizan mediante canales de comunicación como buzones de sugerencias, correos electrónicos, encuestas y talleres de clima organizacional.

Estas iniciativas no solo permiten establecer una mejor relación con los colaboradores y generar un sentido de pertenencia hacia la institución, sino también incrementar los niveles de competitividad del talento humano en el sector salud.

Fuente: Clínica Universidad de la Sabana, 2017.

CUIDAR EL TALENTO HUMANO ES UN COMPROMISO ÉTICO

Clínica Medihelp Services - Cartagena

La Clínica Medihelp Services define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente. La RSE promueve un comportamiento ético y transparente que:

- tome en consideración las necesidades de sus partes interesadas
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Para Medihelp Services la RSE debe empezar por casa. Es por esto que se asegura de ofrecer condiciones de contratación justas y beneficios laborales que respondan a las expectativas de sus empleados. Así mismo, la organización ha diseñado estrategias orientadas a proteger la salud y seguridad de su equipo humano. Los resultados en 2016 fueron muy positivos:

- Se planificaron 15 actividades académicas para la totalidad de los trabajadores de la organización, cuyo nivel de cumplimiento fue del 80%. Los temas tratados fueron los estilos de vida saludable, la seguridad alimentaria y nutricional, la importancia de las pausas activas, el uso de elementos de protección personal, la prevención de accidentes y la higiene corporal, entre otros.
- Se logró un nivel de cumplimiento de 97% en el uso de elementos de protección personal, se implementó el uso de dosímetros para personal expuesto a radiaciones y se llevó a cabo un seguimiento mensual de las radiaciones. Así mismo, se realizaron masajes relajantes, actividades de pausas activas e inspecciones de puestos de trabajo con énfasis en lo ergonómico.
- A través del programa Casita Saludable se realizó tamizaje nutricional al 81% de los trabajadores y se ofrecieron actividades educativas sobre alimentación saludable.

- Finalmente, se conformaron brigadas de emergencia, evacuación, primeros auxilios y contra incendios. Se realizó un simulacro de emergencias que permitió evaluar el procedimiento, habilidades, destrezas y capacidades individuales e institucionales relacionadas con los preparativos y la respuesta ante posibles desastres.

La estrategia de RSE de Medihelp contiene unos pilares fundamentales que se encuentran soportados en el direccionamiento estratégico de la organización. La implementación de las acciones de cada uno de los programas que la componen, incluyendo el de talento humano, requiere de la dedicación y esfuerzo de las directivas y de cada uno de los empleados. Este compromiso hoy hace parte fundamental de la razón de ser de la empresa.

EL COMPROMISO DE ESTA ORGANIZACIÓN CON LA RSE QUEDÓ SELLADO EL 22 DE SEPTIEMBRE DE 2015, CUANDO LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU) DIO LA BIENVENIDA A LA CLÍNICA MEDIHELP SERVICES AL PACTO GLOBAL, INICIATIVA A TRAVÉS DE LA QUE SE ALINEAN LAS OPERACIONES A PRINCIPIOS UNIVERSALMENTE ACEPTADOS DE DERECHOS HUMANOS, RELACIONES LABORALES, MEDIO AMBIENTE Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.

Fuente: Clínica Medihelp Services, 2017.

LA FORMACIÓN DEL PERSONAL: UNA DE LAS CLAVES DEL ÉXITO PARA PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD

Clínica Las Vegas – Medellín

El eje central de las prácticas laborales de la Clínica Las Vegas es la formación y capacitación de todos sus empleados para ofrecer una atención humana de alta calidad técnica y profesional, que genere un impacto y deje una huella en las personas atendidas. De esta manera, no solamente se fideliza a los usuarios sino que estos se sienten atendidos por las mejores manos.

Estas prácticas han hecho que los empleados de la Clínica estén comprometidos y empoderados en su labor, cuenten con destrezas técnicas y humanas para la realización de sus tareas, estén alineados con la estrategia y cultura organizacional, y obtengan el reconocimiento y agradecimiento social por la labor realizada.

¿Cómo se logró poner en marcha esta visión organizacional?

Una de las estrategias de la Clínica Las Vegas fue desarrollar una serie de programas de formación virtual para el personal asistencial y administrativo. En 2016 se ofrecieron cursos en 19 áreas, para un total de 8.259 cursos realizados, entre los que se destacan los de bioseguridad (752 cursos), prevención de infecciones (729 cursos), plan de emergencias (712 cursos) y manejo de residuos hospitalarios (704 cursos). Adicionalmente, mediante una plataforma virtual se capacitó al 95% del personal en el PGIRHS y política ambiental (642 empleados), con un promedio de 8,9/10 en las pruebas de conocimiento.

No toda la formación, sin embargo, se hace de manera virtual. También se efectuaron cursos presenciales por público objetivo, entre los que se destacan 20 cursos para el personal de enfermería, con 6.450 horas dictadas y 2.348 asistentes. De igual manera, se brindaron capacitaciones en servicio transfusional para el personal médico y de enfermería de la Clínica; y se inició una intervención con los líderes de seguridad en los paquetes instruccionales de hemovigilancia y seguridad del paciente, análisis de eventos adversos, entre otros.

Por otra parte, se implementó el proyecto Conéctate que aborda principalmente temas de habilidades sociales y valores humanos como la empatía, la escucha activa, la asertividad, la resolución de conflictos, la solidaridad y el respeto. La Clínica también busca que los empleados reciban capacitación en liderazgo y en temas de construcción o formación del ser, para así trabajar en la alineación de la cultura organizacional.

Finalmente, en asocio con la caja de compensación se inició el programa Pasaporte Las Vegas, cuyo propósito es motivar a los empleados mediante diferentes estrategias y planes de beneficios, buscando una actitud positiva hacia los procesos institucionales.

Fuente: Clínica Las Vegas, 2017.



EDUCACIÓN DEL FUTURO RECURSO HUMANO DEL SECTOR

Entre las IPS afiliadas a la Cámara hay hospitales universitarios, entidades con relaciones de docencia-servicio y entidades que cuentan con alianzas con entes educativos para el intercambio de estudiantes y para el acceso y construcción de espacios de formación continua. Así mismo, hay organizaciones que brindan apoyo económico a estudiantes de bajos recursos para acceder a formación profesional y técnica y posteriormente a oportunidades de empleo.

En Colombia, la formación de profesionales de la salud es de muy alta calidad. Sin embargo, un reto que se le presenta al sector en su conjunto es trabajar con la academia para que la formación profesional responda a las exigencias de los modelos de atención a los que le apunta el país. Este tipo de alianzas y relaciones permanentes abren canales de diálogo y colaboración entre las IPS y la academia, lo que promueve la alineación, la innovación, la generación de conocimiento y la pertinencia educativa.



**LA CÁMARA SECTORIAL DE SALUD,
EN REPRESENTACIÓN DE TODOS SUS
AFILIADOS, LIDERA LA MESA SECTORIAL
DE SALUD DEL SENA QUE SIRVE PARA
FORTALECER LOS PROGRAMAS DE
FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL
SECTOR A PARTIR DEL CONOCIMIENTO
DE LAS IPS Y DE LAS NECESIDADES DEL
SISTEMA DE SALUD.**

MESA SECTORIAL DE SERVICIOS A LA SALUD: UNA INSTANCIA DE CONCERTACIÓN PARA EL SECTOR SALUD

Mesa Sectorial de Salud, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Con el fin de aportar al mejoramiento de las condiciones de salud de la población, al fortalecimiento de la competitividad y al aumento de la productividad de las entidades del sector salud, el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo promueve, a través de la Mesa Sectorial de Servicios a la Salud, la concertación sectorial de carácter nacional para el mejoramiento de la calificación del talento humano y la pertinencia de la formación para el trabajo. En este sentido, la Mesa Sectorial de Servicios a la Salud es un modelo nacional en el componente de formación para el trabajo de técnicos y tecnólogos, y una importante alternativa de referencia para la educación superior.

La Mesa Sectorial se ha consolidado como una instancia líder para el sector salud en el país. Su gestión está relacionada con el apoyo metodológico para la elaboración de productos de normalización, como las Estructuras Funcionales de la Ocupación y las Normas Sectoriales de Competencia Laboral. Adicionalmente, la Mesa Sectorial lidera iniciativas como la socialización de buenas prácticas internacionales, la implementación de procesos de innovación e investigación, la gestión de talento humano por competencias o la gestión del conocimiento a través de la identificación de necesidades de formación y actualización del recurso humano.

La participación de expertos del sector productivo, gubernamental, educativo, gremios, asociaciones, sindicatos y trabajadores en la Mesa Sectorial ha promovido la elaboración de mapas funcionales y ocupacionales del sector, y la elaboración y actualización de 157 normas de competencia laboral. Esta actualización permitió que, en 2016, casi 18.000 colombianos certificaran sus competencias laborales en diferentes regiones del país. En su conjunto, estas acciones se encuentran alineadas con las necesidades que la implementación del nuevo modelo de atención en salud y las políticas del Ministerio de Salud y Protección Social requieren.

El Consejo Ejecutivo de la Mesa Sectorial de Servicios está compuesto por los actores más representativos para el sector, como lo son aseguradores, prestadores, cajas de compensación, entidades del régimen subsidiado y contributivo, asociaciones, gremios y trabajadores. Esta nutrida participación de representantes del Sistema permite que las discusiones y decisiones que allí se toman sean un aporte a la competitividad del sector salud y a la productividad de las empresas que lo componen.

La Mesa Sectorial de Servicios a la Salud es un espacio muy importante de comunicación entre los empresarios, los trabajadores y las instituciones de formación de capital humano. Es un escenario de diálogo y concertación pero, sobre todo, de construcción de país ya que garantiza la competitividad del sector salud, la productividad de las empresas y la posibilidad para muchos colombianos de encontrar una alternativa para sus vidas en el mundo laboral.

Fuente: SENA, 2017.

ASUNTO 5: RELACIONES ÉTICAS Y DE COLABORACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

En dónde se generan los impactos de este asunto:
en el Sistema de Salud y en la cadena intersectorial
productiva.



La importancia de la relación ética y de colaboración de las IPS con los proveedores es transversal a los demás asuntos de sostenibilidad del sector. Para abordar los retos que plantea la sostenibilidad se requiere que las entidades trabajen sobre los impactos que se generan en la cadena y así mismo, que integren al trabajo que realizan a expertos de otros sectores. A lo largo de este Informe se ha mencionado la importancia de la colaboración con los proveedores para la gestión del riesgo (ver capítulo *Prestación de un servicio humano, seguro y eficiente a los pacientes y a sus familias*). Otro aspecto sobre el que se ha hecho hincapié consiste en el trabajo conjunto entre entidades y proveedores para reducir costos y mejorar la eficiencia (ver capítulo *Sostenibilidad financiera e impacto económico*). Finalmente, se han abordado los mecanismos que las IPS utilizan para controlar los riesgos de corrupción en la cadena (ver capítulo *Fortalecimiento de la ética y el gobierno corporativo*). En este sentido, para las IPS los proveedores son aliados en la creación de valor social, ambiental y económico. Uno de los mayores retos es la construcción de relaciones basadas en la confianza entre las partes. Avanzar en este camino facilita el intercambio de información y genera oportunidades de creación de valor para el paciente y para el Sistema.

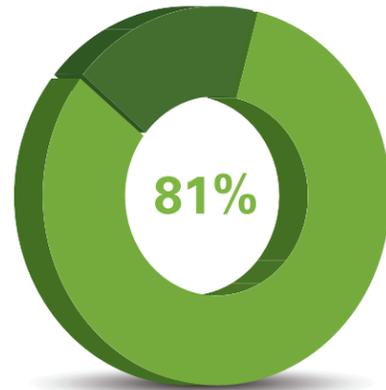
IMPACTO DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES PARA LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS DE SOSTENIBILIDAD



EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA ES INDISPENSABLE PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS. ES NECESARIO TRABAJAR DE LA MANO CON LOS PROVEEDORES PARA LA INNOVACIÓN Y LA ALINEACIÓN DE ESTÁNDARES Y OPERACIONES.



LAS IPS COMPRAN PRINCIPALMENTE A PROVEEDORES NACIONALES



Del total de compras de cada institución en 2016 corresponde a proveedores nacionales (11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



ÉTICA EN LOS PROCESOS DE COMPRA

Contar con lineamientos éticos para la toma de decisiones de compra en las IPS es fundamental ya que por los tipos de relaciones que se establecen entre entidades y proveedores surgen riesgos que pueden dar lugar a decisiones determinadas por sesgos o conflictos de intereses. Es por esta razón que las entidades cuentan con códigos de ética que guían las relaciones con los proveedores. De igual manera, se toman medidas para que haya imparcialidad en las decisiones de compra y se prohíbe explícitamente recibir cualquier tipo de pago o compensación por beneficiar a un proveedor. Algunas entidades incluso cuentan con protocolos de negociación.



Foto: Hospital Infantil Los Ángeles

LOS PROVEEDORES HACEN PARTE DE LA GRAN FAMILIA DEL HOSPITAL

Hospital Infantil Los Ángeles – Pasto

El Hospital Infantil Los Ángeles acoge a sus proveedores integrándolos completamente a todas las acciones organizacionales, con el objetivo de adherirlos a su cultura para que todos los seres humanos que trabajan en el Hospital tengan un mismo propósito: servir a los demás desarrollando su proyecto de vida. El Hospital adelanta acciones para que los proveedores estén alineados con la misión, visión, principios y valores institucionales.

Los proveedores son muy importantes para el crecimiento de la organización en tanto forman parte de la gran familia hospitalaria que está conformada por un talento humano competente y comprometido, que los apoya de forma permanente mediante procesos de acompañamiento e interventoría.

En la organización se destaca la modalidad de compras centralizadas que se realiza únicamente mediante el proceso de Servicio Farmacéutico para la adquisición de medicamentos y dispositivos médicos y mediante el proceso de Recursos Físicos para la adquisición de insumos y equipos requeridos por los servicios asistenciales y áreas administrativas.

En cumplimiento de la Política de Compras de Recursos Físicos y de Servicio Farmacéutico de la organización, se realiza la selección de proveedores y confirmación de compras a través de los derechos de usos que tiene el Hospital sobre la Plataforma BIONEXO, herramienta

web diseñada para la gestión de compras hospitalarias, cuya ventaja, entre otras, es garantizar la transparencia y eficiencia en el procedimiento de adquisición. La proporción de compras a través de la plataforma es de 83%.

El Hospital también lleva a cabo un proceso de evaluación de criterios ambientales y de prácticas laborales de los proveedores. En cuanto a la evaluación ambiental, durante 2015 se hizo una selección de 15 proveedores de recursos físicos para evaluación, aquellos que representan un mayor impacto en el suministro y servicios que presta al Hospital. Todos demostraron cumplimiento de los requisitos evaluados. Por su parte, la evaluación de prácticas laborales se realiza a los proveedores de servicios tercerizados y busca garantizar calidad en la prestación de servicios a los usuarios y clientes internos. Para esto se analiza previamente que las empresas contratadas cumplan con los requisitos técnicos y legales establecidos, así como también que el personal sea idóneo y altamente calificado. El propósito es optimizar los procesos internos del Hospital y alcanzar uno de los objetivos principales del proceso de Acreditación, como lo es la seguridad del usuario y su familia.

Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles, 2017.

MEJORA DE LA EFICIENCIA Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EN SALUD

Es necesario hacer un seguimiento permanente para encontrar oportunidades de mejora en la relación con los proveedores. En alineación con las recomendaciones de la OECD, que hacen parte del documento *OECD Reviews of Health Systems: Colombia*, publicado en 2016, se está pensando en modelos de pago por valor, no por volumen. Esto abre muchas posibilidades para métodos innovadores de prevención y tratamiento de la enfermedad. El uso de nuevas tecnologías es una herramienta muy importante para este tipo de iniciativas. También existen posibilidades de hacer esquemas de riesgo compartido donde la relación entre las IPS, las EPS, la industria farmacéutica y la de dispositivos médicos gire alrededor de los resultados de salud del paciente. Las iniciativas de riesgo compartido dan un modelo de funcionalidad diferente y son un aporte considerable a la sostenibilidad del Sistema en la medida en que se reducen los costos a futuro.

RELACIONES DE MUTUO BENEFICIO

Las IPS adelantan alianzas estratégicas con proveedores de insumos para capacitaciones, apoyo tecnológico y de aprovechamiento de materia prima. Por ejemplo, con los proveedores de equipos se crean sinergias para el mantenimiento y la formación para el personal médico. Con los proveedores de servicios se colabora en el ajuste de los procesos y el cumplimiento de los indicadores estratégicos de gestión. También hay entidades que apoyan el fortalecimiento empresarial de sus proveedores que son empresas medianas y pequeñas, principalmente a través de iniciativas de formación y asesoría.

Otros mecanismos de colaboración con los proveedores, bien sean actuales o potenciales, se adelantan alrededor de iniciativas de innovación, investigación y desarrollo, especialmente con las empresas de los sectores farmacéutico y de dispositivos médicos. Por ejemplo, con estas últimas se trabaja en el desarrollo de mejoras en los procesos asistenciales o para lograr procedimientos más efectivos, más inclusivos o menos invasivos. Desde estos sectores también se invierte en procesos de investigación y desarrollo para crear nuevos productos que beneficien al paciente, y los adelantos se ponen a disposición de las IPS. Las negociaciones y propuestas de colaboración con los proveedores se hacen de manera transparente y muy cuidadosa para no correr el riesgo de llevar a cabo acciones que puedan considerarse como competencia desleal.

EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROVEEDORES ES UN APORTE A LA SALUD DE LOS COLOMBIANOS

Centro Médico Imbanaco – Cali

El Centro Médico Imbanaco se caracteriza por la calidad y la seguridad en la atención que ofrece a sus pacientes. Su objetivo es el de siempre brindar una atención médica segura para cuidar y preservar la vida. Uno de los valores de la organización es el trabajo en equipo que permita una mejora continua de los procesos. En este sentido, y a través de su departamento de suministros, el Centro Médico Imbanaco contribuye al desarrollo y crecimiento de sus proveedores, contratistas y firmas de outsourcing, lo que genera relaciones de mutuo beneficio.

Por una parte, el Centro Médico realiza acuerdos corporativos para brindar acceso a información sobre sus estadísticas o la referenciación de sus procesos. Esto permite a los proveedores identificar las necesidades de la institución y tomar información para la mejora o desarrollo de productos con los que se logran mejores prácticas o planes educativos. Estas iniciativas sirven para apoyar los proyectos de crecimiento no solo del Centro Médico, sino también de otras instituciones de salud de la ciudad. Estos esquemas de fortalecimiento de las relaciones comerciales han permitido que se implementen mejores prácticas en quirófanos y modelos de planeación para identificación de obsoletos y excesos con un resultado final que se refleja en el bienestar de los colombianos.

Por otra parte, hace ya algunos años, del universo de proveedores se escogieron 14 PYMES para, en convenio con una universidad de la ciudad, ofrecerles a dos de sus directivos una capacitación en Gerencia de PYMES. Al grupo de contratistas y firmas de outsourcing, el Centro Médico le ofreció una serie de capacitaciones continuas sobre actualización de calidad y normatividad ambiental y de seguridad y salud en el trabajo. Estas acciones les han brindado herramientas para su crecimiento y fortalecimiento empresarial. Finalmente, con proveedores que son grandes empresas se han realizado acuerdos de colaboración en temas de automatización de la cadena de abastecimiento desde donde se han adquirido mejores prácticas a lo largo de los últimos 5 años.

Fuente: Centro Médico Imbanaco, 2017.



En términos generales, lo más importante es seguir trabajando por fortalecer toda la cadena. Los encadenamientos productivos son una apuesta de la ANDI y de la Cámara para el crecimiento del sector. Es necesario seguir apostándole a la colaboración para mejorar la eficiencia y alinear los objetivos alrededor del paciente, por un lado; y, por otro, encontrar maneras de generar relaciones en las que cada actor tenga una justa retribución por su aporte al Sistema.

ASUNTO 6: APOYO A LA COMUNIDAD VULNERABLE Y ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS DE SALUD



En dónde se generan los impactos de este asunto: en la relación de las IPS privadas del sector con su comunidad circundante y, en el ámbito nacional, en la interacción de las entidades con población vulnerable.



En muchos casos, las IPS afiliadas a la Cámara son organizaciones que, desde su creación, han tenido un sentido social muy grande. Sin embargo, es claro que a lo largo de los años han ido entendiendo la importancia de la responsabilidad social en la relación con la comunidad y como herramienta para la construcción de tejido social. Las IPS son testigos directos de las problemáticas sociales que enfrentan los colombianos. Es por esto que en el sector hay una gran responsabilidad por ayudar a resolver las necesidades de salud de la población y por apoyar a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Para nadie es un secreto que una gran parte de la población del país tiene fuertes restricciones económicas y sociales. En términos de sostenibilidad, el sector privado tiene una responsabilidad frente a esta situación, especialmente las empresas del sector salud por las competencias que tienen para cuidar la salud de la población. Esta perspectiva tiene el potencial de generar un impacto positivo, no sólo en la vida de las personas, sino también en la competitividad del país. Sin embargo, para que sean efectivas, las acciones de apoyo a la comunidad deben estar inmersas en la racionalidad de los negocios privados, tener metas, planes y acciones de monitoreo y medición. Este es el enfoque que se promueve desde la ANDI.

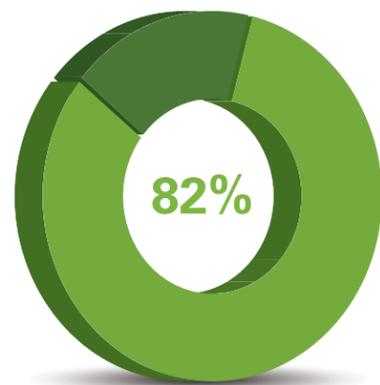
Desde el área de Arquitectura Social Estratégica de la ANDI, y desde las mismas entidades, se está trabajando por promover acciones sociales alineadas a los negocios. El apoyo a la comunidad que realizan las IPS afiliadas a la Cámara se brinda desde las competencias propias de cada una de las entidades; desde su acceso a tecnología y recursos; pero, principalmente, desde el conocimiento médico de su personal.

Para su inversión social, las organizaciones utilizan recursos propios, de donantes o, incluso en algunos casos, de cooperación internacional. También se apoyan en grupos de voluntarios conformados por empleados o por personas externas a la organización.

EN COLOMBIA LA CALIDAD DE LA LABOR EN SALUD DE LAS IPS DEBE ESTAR ATADA A UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Acreditación Nacional en Salud tiene como uno de sus ejes la Responsabilidad Social Empresarial desde donde se promueven “acciones concretas que contribuyan a la disminución de las inequidades y al mejoramiento integral de las condiciones de vida de las comunidades en particular y de la sociedad en general.”

EL GRUPO DE ENTIDADES QUE COMPONE LA MUESTRA DE MEDICIÓN DE INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD EN 2016 INVIRTIÓ ALREDEDOR DE 7.500 MILLONES DE PESOS Y BENEFICIÓ A 23 MIL PERSONAS A TRAVÉS DE SUS PROGRAMAS SOCIALES Y DONACIONES A LA COMUNIDAD.



De las entidades destinó recursos a inversión social y apoyo a la comunidad en 2016
(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



El promedio invertido por institución en apoyo SOCIAL Y DONACIONES a la comunidad fue de

\$673 millones de pesos

Inversiones Promedio

En el año 2014 — **\$1.675** millones de pesos

En el año 2012 — **\$4.030** millones de pesos

(11 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

CONTRIBUIR CON EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD ES CLAVE PARA TRASCENDER EN EL MUNDO

Hospital Pablo Tobón Uribe - Medellín

El Hospital Pablo Tobón Uribe es una fundación privada sin ánimo de lucro que presta servicios de salud de alta complejidad. En su búsqueda por aportar a la salud de la población, la estrategia de trabajo con la comunidad del Hospital se basa en la construcción de relaciones duraderas que permitan ser un referente de servicio para así trascender en el mundo.

En este sentido durante 2015 y 2016 el Hospital mantuvo acuerdos de cooperación para trabajar de manera articulada en pro del bienestar y calidad de vida de los pacientes. Por ejemplo, se trabajó con la Fundación Fraternidad de Medellín para pacientes con cáncer. La visión del trabajo en salud para la ciudad es, sin embargo, más amplia. El Programa Somos Vecinos, por citar otro ejemplo, busca generar un trabajo conjunto con diferentes instituciones, grupos y líderes de la comuna 7 de la ciudad de Medellín para fortalecer el diálogo con las comunidades, fomentar prácticas de autocuidado y generar espacios para que la población joven entre en contacto con esquemas de educación y promoción en salud.

El Hospital quiso, de todas maneras, ampliar su impacto geográfico para que su compromiso se reflejara no solo en la capital sino en todo el departamento de Antioquia. Es por eso que se creó el Programa Social, que es una iniciativa para descentralizar el conocimiento en algunos temas en salud y ponerlos al servicio de las subregiones del departamento. A cierre de 2015, la presencia subregional del Hospital en el occidente del departamento benefició a 1.269 personas en los municipios de Buriticá, Santa Fe de Antioquia, Liborina, Olaya y Sabanalarga. Las capacitaciones que se ofrecieron cubrieron tres temas fundamentales: fortalecimiento institucional, educación en salud para líderes y servicios de salud para la comunidad. Esta estrategia ha logrado que los pacientes sean tratados en sus municipios de origen y no tengan que ser trasladados a Medellín.

Para potenciar su impacto, el Hospital cuenta con líneas abiertas de donación que tienen el objetivo de ampliar la prestación de los servicios y facilitar el acceso a población vulnerable. Las donaciones pueden provenir de fundaciones, instituciones o personas naturales. En este último caso, el Hospital cuenta con el fondo Granito de Alma, que canaliza las donaciones de los mismos colaboradores del Hospital. Estas donaciones se utilizan para apoyar la alimentación, el transporte y albergue de los acompañantes de los pacientes, o se destinan a fondos para medicamentos o servicios que las aseguradoras no ofrecen a los pacientes una vez son dados de alta. El área de trabajo social de la institución, mediante una evaluación socioeconómica de los pacientes y de su familia, determina los beneficiarios de este fondo.

Fuente: Hospital Pablo Tobón Uribe, 2017.

LOS AMIGOS DE LA ÑATA ROJA

Grupo Empresarial Las Américas – Medellín

A finales de 2015, la Fundación Las Américas lideró el proyecto de voluntariado hospitalario del Grupo Empresarial Las Américas conocido como Los Amigos de la Ñata Roja. Este proyecto estuvo dirigido a los empleados con habilidades artísticas, los cuales recibieron formación para realizar actos dramatizados con contenidos humorísticos y llevar alegría y entretenimiento a los pacientes hospitalizados en la Clínica.

A través de diversos personajes como los doctores Chaval o Click Clock o las doctoras Milú o Zoe, 26 integrantes del personal médico fueron capacitados para brindar compañía y momentos de esparcimiento y diversión a pacientes con cáncer que, por su condición, tienden a olvidar los buenos recuerdos de sus vidas. En este sentido, el programa aporta a la satisfacción general de los pacientes hospitalizados, adultos o niños, y sus familias.

Desde la creación de los Amigos de la Ñata Roja, se han adelantado 32 intervenciones para pacientes y sus familias. Adicionalmente, se realizaron algunas intervenciones en la unidad de cuidados intensivos en donde se monitoreó el impacto de las actividades para determinar cambios en actitudes de los pacientes, mejoras en los parámetros básicos de salud y número de traslados a unidades de menor complejidad en menores tiempos.

Fuente: Grupo Empresarial Las Américas, 2017



Doctor Chaval
Foto: Grupo Empresarial Las Américas

FOCO DE LAS ACCIONES SOCIALES QUE ADELANTAN LAS IPS DE LA CÁMARA

LA MAYORÍA DE ACCIONES SOCIALES DE LAS IPS DE LA CÁMARA TIENE QUE VER CON LA ENTREGA DE INFORMACIÓN PARA PREVENIR LA ENFERMEDAD, O CON EL APOYO AL ACCESO DE COMUNIDADES VULNERABLES A LOS SERVICIOS DE SALUD, BIEN SEA ENTREGANDO SERVICIOS SIN COSTO O CON UN COSTO SUBSIDIADO, O APOYANDO EL TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN DEL PACIENTE Y DE SU FAMILIA.

La dificultad de acceso a servicios de salud es una fuente de inequidad en la sociedad y un reto prioritario del desarrollo sostenible. Frente a esta problemática, la labor más importante que pueden hacer las entidades de cara a la población vulnerable del país es ofrecerles posibilidades de acceso a servicios de salud de calidad. Para esto, adelantan acciones como brigadas de salud, programas de telemedicina para población en zonas dispersas, y subsidios de tarifas y apoyo económico a los pacientes y sus familias durante su tratamiento. Las entidades adelantan este tipo de iniciativas como parte de su inversión social y las han ido fortaleciendo a través del tiempo.

LAS IPS APOYAN A POBLACIÓN QUE, POR DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS, DE DISTANCIA O DE RECURSOS, NO PUEDE ACCEDER A LOS SERVICIOS DE SALUD



De las entidades cuenta con un programa enfocado a atender a población vulnerable en aspectos de salud.
(10 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

También hay una responsabilidad más amplia que se manifiesta en la promoción de la prevención y el autocuidado de la salud en la población colombiana. Las IPS afiliadas a la Cámara realizan acciones de educación en salud a la comunidad y promocionan estilos de vida saludable. Se realizan publicaciones y actividades de difusión de información sobre diagnósticos y prevención, se difunden documentos educativos, y se organizan eventos y campañas de sensibilización sobre la importancia de la prevención y el autocuidado.

Finalmente, las IPS también llevan a cabo otro tipo de acciones de inversión social en apoyo a entidades educativas, a población infantil, jóvenes y personas de la tercera edad, entre otros actores. Estas acciones se adelantan en alianza con organizaciones sociales o con entidades públicas nacionales y locales.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Lograr cobertura sanitaria universal, acceso a servicios de salud esenciales de calidad, acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
- Reforzar la capacidad de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.



ALGUNOS EJEMPLOS DE ACCIONES DE APOYO SOCIAL



Hay muchos pacientes que se desplazan de otras zonas del país para acceder a servicios en las instituciones de alta complejidad que hacen parte de la Cámara. Muchas veces tienen dificultades para cubrir los costos de transporte, y de alojamiento y alimentación de sus familiares mientras ellos están en tratamiento. Muchas entidades cuentan con fondos y programas de apoyo económico a estos pacientes. También ofrecen facilidades de pago y descuentos en tarifas.

Se hacen misiones médicas o brigadas de salud para atender a población desplazada, rural, de bajos recursos, de grupos étnicos, entre otros. Los servicios abarcan desde diagnósticos médicos y campañas de prevención, hasta cirugías de alta complejidad. Para estas acciones, las IPS colaboran con diversos agentes públicos y privados a nivel local. También brindan apoyo a IPS en zonas rurales o que atienden a población vulnerable, con el objetivo de fortalecer su capacidad de atención y su acceso a especialistas.



Las IPS afiliadas a la Cámara apoyan fundaciones externas que trabajan, por ejemplo, con población infantil, adolescente o de la tercera edad. Algunas adelantan acciones para la prevención de embarazos o de adicciones a sustancias psicoactivas; otras ofrecen apoyo en atención médica o donan insumos médicos a las organizaciones.



Se promueven acciones de voluntariado para poner al servicio de la población de manera gratuita el conocimiento del equipo humano. Muchos de los programas o los apoyos para facilitar el acceso a los servicios por parte de la población de bajos recursos existen gracias a las donaciones de tiempo de los propios empleados. Las IPS involucran a médicos especialistas y empleados operativos, ya sea en la prestación de servicios o para el apoyo emocional y espiritual a los pacientes.





Foto: Hospital Infantil Los Ángeles

UNA INSTITUCIÓN QUE ABRAZA, PROTEGE Y CUIDA A LOS NIÑOS Y A LA POBLACIÓN VULNERABLE

Hospital Infantil Los Ángeles – Pasto

El Hospital Infantil Los Ángeles no solo brinda servicios de salud a la población infantil sino que también ofrece alternativas para apoyar a la población vulnerable y para promover la salud y las conductas de autocuidado tanto al interior de la organización como en su entorno. A continuación se presentan tres iniciativas que adelantó el Hospital en este periodo.

Albergue Los Ángeles

El Albergue Los Ángeles es una instalación que brinda el Hospital Infantil Los Ángeles a la población más pobre y vulnerable de la región. El albergue ofrece alojamiento y alimentación a personas que vienen de lugares muy apartados y en condiciones de vulnerabilidad, y atiende sus necesidades para otorgarles posibilidades de recobrar su salud. Ofrece atención a los menores y sus familiares sin tener en cuenta qué tan limitados sean sus recursos. Las instalaciones del Albergue se encuentran próximas al Hospital y en él se brindan espacios educativos, lúdicos y espirituales para sobrellevar de manera positiva la estadía.

EN 2015 EL NÚMERO DE USUARIOS ATENDIDOS EN EL ALBERGUE LOS ÁNGELES FUE DE 1.358. DURANTE 2016, SE REALIZARON 1.759 ATENCIONES.

Alianza con el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt para apoyar a niños y adultos víctimas del conflicto

A través de una alianza estratégica entre el Hospital Infantil los Ángeles, el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt de Bogotá y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) se realizó en Pasto una brigada de valoración física y mental para niños y adultos víctimas del conflicto que vive el país, ya sea que presenten algún tipo de discapacidad o vivan en zona de conflicto armado en el departamento de Nariño. Además de proporcionarle una atención médica a cada paciente, se buscó transmitir buenas prácticas en rehabilitación para fortalecer las capacidades de la población para integrarse productivamente a la sociedad. Este convenio se enmarca en las acciones de cara al proceso de post- conflicto para beneficiar a la comunidad más vulnerable.

Promoción de la disminución de la resistencia bacteriana por el uso de antibióticos

Finalmente, y como otra muestra del compromiso del Hospital Infantil Los Ángeles con el bienestar de la población, se promovió la disminución de la resistencia bacteriana por el uso de antibióticos. La resistencia bacteriana es un problema mundial de salud pública que ha incrementado la morbimortalidad de pacientes hospitalizados y el Hospital considera que es su deber contribuir a ofrecer soluciones efectivas para combatir este problema.

En este contexto, el Hospital implementó el programa Uso Racional de Antibióticos, encaminado a vigilar la adecuada utilización de este tipo de medicamentos, con el fin de disminuir la posibilidad de adquirir una infección multirresistente asociada a la atención en salud. Este programa contempla acciones que permiten monitorizar la formulación de los antibióticos en la dosis, intervalo, espectro antimicrobiano y duración adecuadas, con mediciones que evalúan su efectividad.

Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles, 2017.

CUATRO DÉCADAS DE CORAZONES INFANTILES FELICES

Fundación Cardioinfantil-Instituto de Cardiología (FCI) - Bogotá

En Colombia nacen cerca de 10.000 niños enfermos del corazón cada año. De estos, menos del 50% logra acceder a los servicios de salud que se requieren. Durante los últimos 43 años, el compromiso de la Fundación Cardioinfantil (FCI) ha sido el de brindar asistencia médica, tratamiento y cirugía especializada de manera gratuita a menores de 18 años con enfermedad cardíaca congénita y pertenecientes a las zonas más vulnerables del país.

DURANTE CUATRO DÉCADAS, LA FCI HA BENEFICIADO, DE MANERA GRATUITA, A ALREDEDOR DE 16.000 NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES ENFERMOS DEL CORAZÓN, LOGRANDO UN IMPACTO EN REGIONES QUE CARECEN DE SERVICIOS DE SALUD DE CALIDAD Y ALTA TECNOLOGÍA, ESPECIALMENTE EN COMUNIDADES UBICADAS EN ZONAS AISLADAS DEL PAÍS.

Para la detección de enfermedades cardíacas entre la población pediátrica, la FCI realiza anualmente su programa social Regale una Vida, que consiste en adelantar brigadas de diagnóstico cardiovascular lideradas por un equipo multidisciplinario y altamente calificado de médicos, cardiólogos pediatras, trabajadores sociales y coordinadores. Este programa cuenta con el apoyo de autoridades civiles y religiosas, fundaciones, gestores sociales, el Club Rotario, voluntariados y hospitales. Así mismo, cuenta con aliados regionales que contribuyen con la organización logística y los costos de impuestos aeroportuarios.

Estas jornadas incluyen:

- Registro de datos demográficos y clínicos relevantes
- Toma de signos vitales
- Valoración pediátrica
- Exámenes especializados como ecocardiograma y electrocardiograma
- Valoración socioeconómica de los niños por parte del equipo de trabajo social
- Clasificación de orden de prioridad quirúrgica de los menores



Brigada Pasto 2016
Foto: Fundación Cardioinfantil

Resultados obtenidos en 2016

En el período 2015-2016, bajo el lema Cuando salvas el corazón de un niño, salvas un buen corazón, se buscó que personas y organizaciones se sumaran a la misión de regalarles una segunda oportunidad de vida a los niños colombianos de escasos recursos, logrando así la realización de 21 brigadas de diagnóstico e impactando cerca de 411 municipios y 25 departamentos. Durante 2016, el programa atendió a un total de 5.883 pacientes, de los cuales 191 recibieron tratamiento médico en la FCI. Igualmente se identificó que 618 menores debían recibir seguimiento médico en sus ciudades de origen. Se diagnosticaron 2.752 niños con buen estado de salud.

CERCA DE \$ 7.400 MILLONES FUERON INVERTIDOS EN 2015-2016 EN LA ATENCIÓN INTEGRAL DE 382 PACIENTES TRASLADADOS A BOGOTÁ PARA SU HOSPITALIZACIÓN Y TRATAMIENTO MÉDICO.

En sus más de 40 años de existencia, el programa Regale una vida ha sido una experiencia de vida para las comunidades beneficiarias, sus aliados y benefactores, permitiendo un enfoque médico humano e integral, centrado en la necesidad de mejora de las condiciones de vida, especialmente de la población pediátrica del país.

La iniciativa ha sido destacada por su innovación y sostenibilidad, posicionándose como un referente de atención médica de talla mundial. A través del programa, la FCI mantiene un relacionamiento permanente con sus grupos de interés: la comunidad médica y asistencial de la institución, benefactores, pacientes, familias y aliados locales, permitiendo el fortalecimiento de capacidades, la construcción de tejido social en los territorios y calidad de vida y desarrollo para el país.

Fuente: Fundación Cardioinfantil, 2017.



Foto: Grupo Empresarial Las Américas

LA MISIÓN DE LA ESPERANZA: UN PROGRAMA DE ALTO IMPACTO PARA LA COMUNIDAD Y PARA LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNACIONAL

Grupo Empresarial Las Américas - Medellín

La Misión de la Esperanza es un programa de la Fundación Las Américas que inició operaciones en 2011. Su objetivo es realizar misiones médicas especializadas en colaboración con médicos de otros países que, junto con los propios médicos del Grupo Empresarial Las Américas, llevan a cabo cirugías para mejorar la salud de los niños y aprender o compartir técnicas operatorias exitosas. La Misión de la Esperanza inició operaciones con el apoyo de *La Chaîne de l'Espoir*, una asociación francesa que brinda ayuda médica y de formación de personal para el tratamiento de la salud de niños de escasos recursos en el mundo.

La Misión de la Esperanza de Fundación Las Américas interviene a niños entre cero y 15 años que presenten malformaciones de mano y miembro superior por enfermedad congénita, dificultades durante la gestación o el nacimiento, o por accidentes. Cada año se realizan dos misiones con expertos nacionales e internacionales en ortopedia, cirugía plástica reconstructiva, microcirugía, rehabilitación y fisioterapia. La Clínica Las Américas pone a disposición sus instalaciones y todo el equipo de cirugía de la institución y, por su parte, los cirujanos hacen su trabajo sin devengar honorarios.

Durante 2015 se llevaron a cabo la séptima y octava Misión de la Esperanza. Durante esta última misión, se contó con la participación de médicos provenientes de Francia, Italia, Brasil y Argentina. Una de las cirugías en particular, llevada a cabo por una especialista extranjera en espasticidad, fue transmitida por el canal de televisión de la Clínica Las Américas, y contó con la participación de 12 médicos que, desde distintos hospitales de la ciudad de Medellín, se conectaron a través de un chat para seguir la cirugía.

A 2016, La Misión de la Esperanza ha facilitado la realización de 280 cirugías a niños con malformaciones congénitas de mano y miembro superior. Con estas cirugías, los niños han podido mejorar su interacción social y educativa y aumentar sus niveles de autoestima y desempeño académico. Por otra parte, este programa ha impulsado el desarrollo de una subespecialización de mano en la institución, con lo que se genera un alto impacto para beneficio de la comunidad, y ha abierto canales para la transmisión de conocimiento internacional a los especialistas en ortopedia, anestesia y rehabilitación.

Fuente: Grupo Empresarial Las Américas, 2017.

LA RESPONSABILIDAD TAMBIÉN ES CON LA COMUNIDAD CIRCUNDANTE

Antes que cualquier otro apoyo social externo, en las IPS de la Cámara existe una responsabilidad por los impactos que se pueden generar en la comunidad circundante. También hay un interés por ser un buen vecino. Algunas entidades capacitan o atienden a sus comunidades vecinas en aspectos de salud, estilos de vida saludable y prevención. Otras, trabajan con entidades educativas para hacer charlas informativas y de prevención con los estudiantes. También hay entidades que tienen planes para atender emergencias o que promueven planes de seguridad vial.

En los proyectos de ampliación de infraestructura o construcción de nuevas edificaciones de las IPS, se tiene en cuenta los impactos que se pueden generar en la comunidad vecina en términos de transporte y acceso, y el impacto que se tiene en términos de afectación al paisaje urbano de las zonas circundantes. Para esto y para la identificación de otras necesidades y expectativas, las IPS afiliadas a la Cámara están formalizando canales de diálogo con su comunidad vecina.





Foto: Clínica Las Vegas

BRINDAR FELICIDAD ES BRINDAR SALUD

Clínica Las Vegas – Medellín

La Clínica Las Vegas está comprometida con la salud de los menores, y para esto lleva a cabo programas y actividades que mejoren sus condiciones de vida. A través del Plan Padrino, que cuenta con 15 años de creación, realiza cirugías ambulatorias gratuitas a menores de escasos recursos. Durante 2016, se intervino quirúrgicamente a 200 menores, para un total de alrededor de 600 menores en la historia del programa. Además de la cirugía, los niños y sus familias reciben mercados, juguetes, medicamentos y transporte. Para su implementación, aparte de los recursos económicos y donaciones en especie de empresas patrocinadoras, se cuenta con la donación de tiempo por parte del voluntariado, el cuerpo médico y los empleados de la Clínica.

Adicionalmente, la Clínica lleva a cabo la campaña Niños felices en Navidad en la que se entregan dulces y aguinaldos a niños de escasos recursos y en la que se busca crear espacios de felicidad y esparcimiento para los menores durante las épocas de fin de año.

Además del impacto directo que se genera en la vida de los niños, este conjunto de actividades hace que la Clínica sea reconocida por los grupos de interés como una empresa que piensa en el bienestar de la comunidad y cuyo interés es mejorar las condiciones de salud de los menores y ofrecerles momentos de alegría.

La Clínica Las Vegas también adelanta el programa Gimnasia con la Comunidad, que busca cambiar hábitos de vida de los miembros de la comunidad cercana. El programa se realiza en conjunto con la Unidad Médica Las Vegas P.H., y beneficia a un promedio de 40 adultos que reciben un permanente acompañamiento por parte de los instructores. Las clases de Gimnasia logran una vinculación de la institución con los vecinos y residentes cercanos, que ven a la Clínica con una entidad en la que encuentran programas saludables y de acompañamiento.

Fuente: Clínica Las Vegas, 2017.

ASUNTO 7: AVANCES EN LA INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

En dónde se generan los impactos de este asunto: dentro de todas las IPS privadas del sector, en el Sistema de Salud y en la relación de las IPS privadas con los pacientes y sus familias.



El Sector Salud es un sector que valida y hace progresar el conocimiento permanentemente. Estos avances en el conocimiento tienen un alto valor social: son una fuente de información para la toma de decisiones y permiten identificar nuevas formas de prevención o tratamiento. También generan mecanismos para mejorar la calidad de vida de los pacientes y el acceso de la población a los servicios de salud. Así mismo, estos procesos son fundamentales para el mejoramiento en los niveles de productividad de las empresas del sector. La Ley Estatutaria afirma que la investigación científica es indispensable para garantizar la calidad e idoneidad profesional con que se prestan los servicios de salud en el país.



LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL SECTOR ES UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA Y UNA HERRAMIENTA PARA RESOLVER PROBLEMAS OPERATIVOS, SOCIALES Y DE SALUD.



LOS AVANCES EN TECNOLOGÍA OFRECEN POSIBILIDADES ANTES INIMAGINABLES

Tecnologías como impresiones 3D, nanotecnología, inteligencia artificial y robots están cambiando a pasos acelerados la forma de la atención en salud en el mundo. Estos avances en tecnología permiten tratamientos personalizados, mejores diagnósticos, tratamientos más efectivos e identificación temprana de patologías. Para las IPS, estar a la vanguardia de estos cambios requiere una actualización y capacitación permanentes del recurso humano, y trabajar cada vez más de la mano con los productores de dispositivos médicos y la industria farmacéutica. La renovación tecnológica en salud es un proceso que no se detiene.

Según el Instituto de Investigación en Salud de PwC en su publicación *Top Health Industry Issues of 2017* (2016), hay 8 tecnologías con el potencial de provocar un remezón en el sector salud durante la próxima década. Estas tecnologías y sus posibles aplicaciones son:

1. **Inteligencia artificial:** cadena de abastecimiento digitalizada, facturación más eficiente, y procesos de investigación y desarrollo acelerados
2. **Realidad aumentada:** aplicaciones para el bienestar y la salud de las personas, visitas guiadas por las secciones de alimentos de los almacenes, orientación quirúrgica
3. **Cadena de Bloques (Blockchain):** gestión de la identidad de los consumidores, prevención del fraude al interior de los servicios de información de las compañías aseguradoras, protección de datos de historias clínicas
4. **Drones:** cadena de abastecimiento digitalizada, entrega de insumos médicos a usuarios, respuesta ante emergencias o desastres
5. **Internet de las Cosas (IoT):** control de inventarios, coordinación de horarios de cuidadores, monitoreo remoto de los pacientes, cadena de abastecimiento digital, operaciones digitalizadas
6. **Robots:** cadena de abastecimiento digital, monitoreo y cuidado remoto de los pacientes, servicios digitales de comportamientos saludables
7. **Realidad virtual (RV):** distracción para pacientes, alivio de estrés, herramientas educativas para estudiantes de escuelas de medicina y salud, planeación de escenarios
8. **Impresión 3D:** implantes, prótesis y trasplantes hechos a la medida, distribución de la cadena de abastecimiento, inventario a demanda



LA MAGNITUD DE LOS ESFUERZOS



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.



(11 de 12 entidades reportaron)
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

EN PROMEDIO EN 2016 CADA ENTIDAD PUBLICÓ 5 INVESTIGACIONES INDEXADAS Y 4 NO INDEXADAS

(9 de 12 entidades reportaron)
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

Las IPS reconocen que aunque hay logros sobresalientes, es necesario a futuro aumentar los niveles de inversión en investigación y la apuesta a la innovación, no sólo en términos de lograr la implementación de nueva tecnología o nuevos tratamientos, sino en la creación de una cultura de innovación y cambio permanente. Es necesario también que estos esfuerzos se enfoquen estratégicamente en dónde más se necesitan, en resolver problemas prácticos, por ejemplo frente a los retos que enfrentan los modelos de atención, los esquemas de contratación, o para mejorar los procesos de la gestión del riesgo. Para lograr cambios reales y significativos es necesario que se siga trabajando en alianza entre las IPS, el sector privado, la academia y el sector público. Para esto hay que fortalecer los escenarios de diálogo y la confianza entre los actores.

Características de la inversión en innovación y tecnología del sector de salud humana a nivel nacional



Fuente: DANE (2016), EDITS.



LA INVESTIGACIÓN EN SALUD: CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD

Hospital Pablo Tobón Uribe - Medellín

La misión del Hospital Pablo Tobón Uribe es brindar una atención en salud de alta complejidad y contribuir a la generación y transmisión de conocimiento. Como respuesta organizacional a esta misión, el Hospital cuenta con el área estratégica de Conocimiento e Innovación cuyo objetivo es aprender, innovar, generar y transmitir conocimiento. A nivel institucional, sus objetivos son:

- Promover las investigaciones clínicas y básicas para incrementar las publicaciones indexadas
- Acceder a la formación avanzada para el desarrollo de altos niveles de complejidad institucional
- Adelantar convenios con universidades nacionales e internacionales

Como respuesta a su naturaleza de hospital universitario, la Unidad de Investigación del Hospital trabaja en investigaciones propias y compartidas y cuenta con 19 alianzas con diversas universidades del país para trabajar en equipo a nivel nacional. De igual manera, se está adelantando una alianza con la Universidad de Stanford, en Estados Unidos, para implementar un proyecto de innovación. Cada investigación propia o en alianza con otra entidad es previamente evaluada por el Comité de Investigación y Ética en aspectos éticos y metodológicos.

Todos estos esfuerzos fortalecen el nivel de competitividad no solo del Hospital sino del sector de la salud, dado que el Hospital cuenta con algunas patentes propias que están ahora al servicio de la población. El gran reto sectorial, sin embargo, es fortalecer los mecanismos de financiación de este tipo de procesos de investigación y de generación de conocimiento.

Fuente: Hospital Pablo Tobón Uribe, 2017.

UN LABORATORIO DONDE SE HACE INVESTIGACIÓN

Laboratorio Médico Echavarría – Medellín

Desde su fundación, el Laboratorio Médico Echavarría ha definido como prioridad estratégica la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i). La organización considera que este tipo de actividades son necesarias para lograr posicionarse a nivel local y nacional como uno de los laboratorios clínicos de alta complejidad más modernos y productivos, y como una referencia para los demás laboratorios del país. Con este objetivo, el Grupo de Investigación del Laboratorio desarrolla trabajos de investigación que divulga en eventos académicos, y establece alianzas de cooperación con otras instituciones y grupos de investigación.

La articulación de estrategias de I+D+i y la ampliación del portafolio de alta complejidad permite ofrecer un servicio diferenciador, innovador y con altos estándares técnicos. De la misma manera, la obtención de reconocimientos por su desempeño en actividades de I+D+i le permite ser visible ante otras instituciones que desean establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos conjuntos.

En este sentido, durante 2016 el Laboratorio Médico Echavarría:

- Adelantó la divulgación de 6 trabajos de investigación bajo la modalidad de póster en eventos académicos nacionales.
- Logró el reconocimiento por ser una de las 100 empresas en Antioquia con mejor desempeño en la implementación del Sistema de Innovación Mínimo Viable del programa de Gestores de Innovación de Ruta N.
- Desarrolló dos prototipos funcionales como parte de las dos versiones del programa de Desafío de Innovación de 2016, uno de las cuales fue premiado como la mejor solución en la segunda versión.
- Implementó una plataforma para la autogestión de las citas de atención domiciliaria.
- Redactó el capítulo de automatización en el laboratorio clínico para el libro de Bioquímica Clínica de la Universidad de Antioquia.
- Amplió su portafolio de alta complejidad.
- Prestó apoyo a 8 misiones humanitarias realizadas por la Fundación Alberto Echavarría Restrepo (4 en la Guajira y 4 en el Chocó).

Fuente: Laboratorio Médico Echavarría, 2017.

ALGUNAS ACCIONES DE INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO QUE REALIZAN LAS IPS AFILIADAS A LA CÁMARA

EN ESTE SECTOR, A DIFERENCIA DE MUCHOS EN EL PAÍS, HAY UN ENLACE ENTRE EMPRESA PRIVADA Y UNIVERSIDADES PARA QUE LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA FAVOREZCAN A LOS PACIENTES Y A LAS EMPRESAS.



Desarrollo científico y tecnológico. Producción de conocimiento, innovación y apropiación de tecnología.



Investigaciones en colaboración con la industria farmacéutica, entre otros aliados. Con la industria farmacéutica se llevan a cabo ensayos clínicos; para esto cuentan con el certificado en Buenas Prácticas Clínicas entregado por el INVIMA.



Publicación de artículos en revistas nacionales e internacionales. El objetivo es poner esta información a disposición de la comunidad médica y de los pacientes, sus familias, estudiantes, la comunidad científica y la comunidad en general.



Realización de eventos académicos y participación en congresos internacionales.



Conformación de grupos de investigación avalados por Colciencias.



Actualización permanente a través de la formación y participación de sus profesionales en eventos científicos nacionales e internacionales. Así mismo, las empresas de la industria farmacéutica y de insumos médicos visitan a las entidades y ofrecen información sobre los nuevos desarrollos.



Innovación en la prestación de servicios de prevención y de gestión del riesgo.



Innovación en los modelos de negocio y en los esquemas de contratación con aseguradores y proveedores.



Uso y desarrollo de tecnologías de la información y sistemas de información para mejorar la eficiencia, la calidad y seguridad del servicio y la gestión del riesgo.



Alianzas de investigación con universidades e IPS nacionales e internacionales. Algunas IPS adelantan estas alianzas en su calidad de Hospitales Universitarios.



Iniciativas para que los profesionales de la salud lleven su conocimiento a otras partes de la geografía nacional.



Avances en el uso de telemedicina para acciones de prevención y de atención a población en zonas alejadas del país.

UNA IPS ALTAMENTE INNOVADORA

SIES Salud – Bogotá

En 2016, SIES Salud fue incluida en la lista de las 90 Empresas Altamente Innovadoras de Colciencias. Las Empresas Altamente Innovadoras, además de estar en la capacidad de acreditar la idoneidad profesional de las personas vinculadas a su proceso de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), cuentan con procesos y una estructura organizacional definidos para la innovación y un presupuesto anual asignado para actividades de I+D+i no inferior al 0,3% de las ventas brutas, o evidencian una tasa de crecimiento anual de su presupuesto de I+D+i no inferior al 10% acumulado en los últimos 3 años.

SIES Salud fue la única IPS en Colombia incluida en esta lista.

Fuente: www.colciencias.gov.co

INGENIA: UNA PLATAFORMA PARA LA INNOVACIÓN

Grupo Empresarial Las Américas - Medellín

Desde 2014, el Grupo Empresarial Las Américas participa del pacto MedellínInnovación de la Alcaldía de Medellín. El compromiso del Grupo Empresarial en este pacto es invertir recursos para apostarle a la innovación en todas las empresas que lo conforman. En 2016, y con el objetivo de gestionar procesos de innovación en los que participen todos los empleados y accionistas, el Grupo Empresarial Las Américas creó el programa Ingenia, una plataforma informática para el fomento de la innovación.

A finales del año pasado ya se habían recibido 130 ideas en la plataforma. Estas ideas fueron presentadas por los colaboradores de la organización, sin embargo, los socios también pueden participar de este programa incorporando sus ideas en la plataforma.

El objetivo del Grupo Empresarial Las Américas es que la innovación se convierta en una parte esencial de la cultura corporativa en cuatro ejes principales: servicio, gestión del conocimiento, tecnología y sostenibilidad. Ingenia es un avance en este camino.

Fuente: Grupo Empresarial Las Américas, 2017.

INVESTIGACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA ENFERMEDAD QUE ENFRENTA LA PRESIÓN OPERATIVA Y ECONÓMICA DEL SISTEMA DE SALUD

RTS Baxter - Bogotá

La innovación e investigación para el desarrollo de productos y servicios hospitalarios y renales es una herramienta que apoya la misión de RTS Baxter de salvar y sostener vidas. Como prestadores de servicios de salud, RTS Baxter ha entendido que el manejo integral de patologías complejas es el camino para lograr desenlaces clínicos de excelencia, asegurar la calidad en la atención de los pacientes y ser más eficientes en el uso de los recursos invertidos en salud. En este sentido, la implementación de Modelos de Gestión de Enfermedad (MGE) ha demostrado tener mejores desenlaces de salud y una especial utilidad en patologías crónicas y complejas, como la enfermedad renal crónica. RTS Baxter implementó un MGE en pacientes mayores de 18 años pertenecientes a Nueva EPS, que tuvieran al menos 3 meses de intervención con el modelo. Con este objetivo realizó una evaluación e intervención del riesgo cardiovascular, diabetes y microinflamación mediante el uso de pruebas diagnósticas como ecocardiografía, hemoglobinas glicosiladas, proteína C reactiva e índice tobillo-brazo. También implementó un modelo educativo y de intervención en insulino-terapia, vacunación contra influenza y neumococo. El desenlace de interés a medir fue el número de eventos de hospitalizaciones y los días de hospitalización requeridos.

Durante la implementación de este modelo, se evaluó a 2.525 pacientes y se encontró una tasa de hospitalización de 1,15 eventos/pacientes año (Intervalo de Confianza (IC) de 95% de 1,1 a 1,19) con 9,6 días hospitalarios por paciente/año en riesgo. La tasa de mortalidad fue de 146 muertes por cada 1.000 pacientes año (IC 95% de 130,3 a 163,6). Un factor de riesgo importante para eventos de hospitalización fue el hecho de ser diabético, con una tasa de hospitalización de 1,3 eventos/paciente año (IC 95% de 1,22 a 1,37) con 1,6 días hospitalarios/paciente año.

La implementación de un MGE para una población en diálisis mostró un mejoramiento en desenlaces clínicos para los pacientes y en desenlaces de frecuencia de consumo de recursos hospitalarios para el asegurador en salud. Esto también implica un beneficio para el Sistema y para la sociedad en general a través de la reducción del gasto de recursos económicos, naturales y de infraestructura. A pesar de tratarse de una población con altos niveles de morbilidad y comorbilidad, la cohorte de pacientes en diálisis intervenida con este MGE mostró excelentes desenlaces en salud: sumado a los mejoramientos continuos en desenlaces que aporta RTS, se puede estimar una disminución de alrededor de 1,7 días hospitalarios/paciente año, si se compara con referentes internacionales.

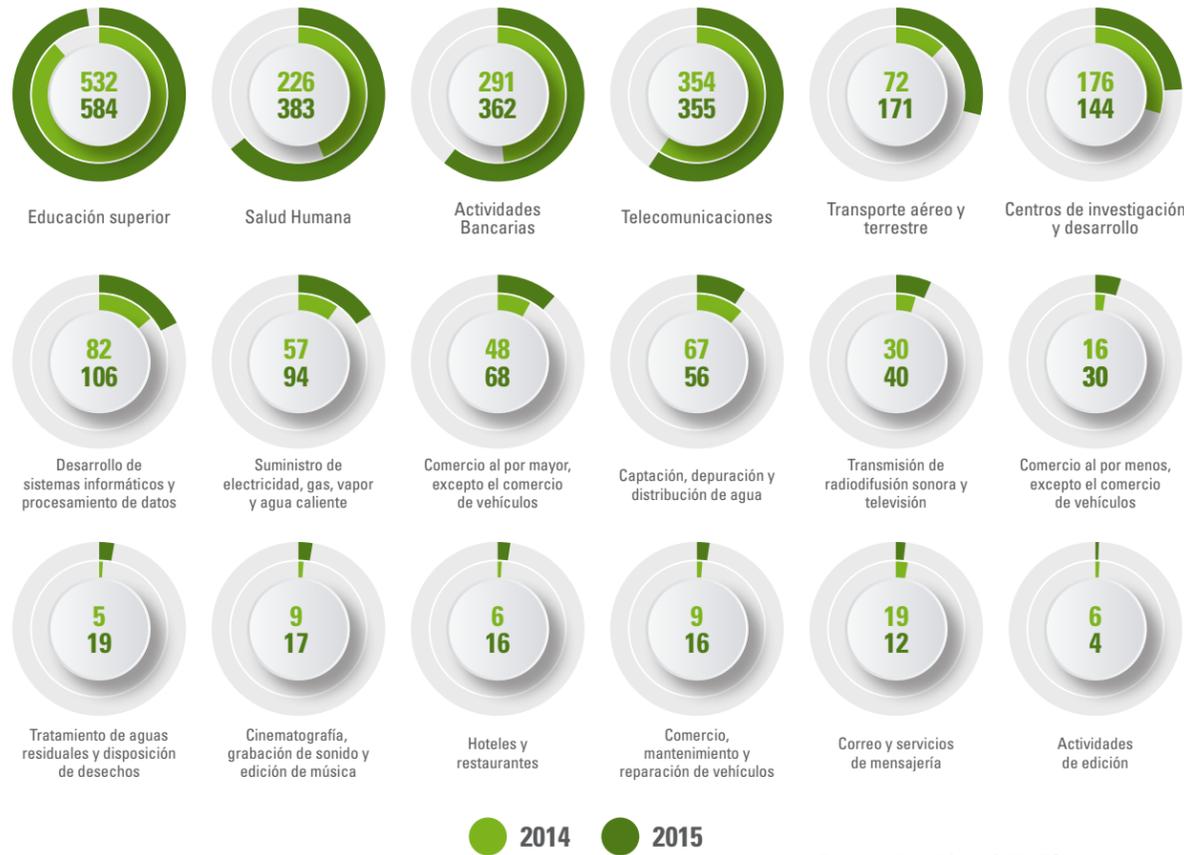
El desarrollo y la exitosa implementación de Modelos de Gestión de Enfermedad son un aporte de las IPS a un entorno en donde cada día los sistemas de servicios de salud en el mundo enfrentan una mayor presión operativa y económica. Así pues, el MGE para pacientes en diálisis de RTS es una respuesta proactiva y exitosa para buscar desenlaces de excelencia con costo efectividad. Así ha sido valorado por el Sistema de Salud en su conjunto.



Fuente: RTS Baxter, 2017.

EL SECTOR SALUD ES UN MOTOR DE LA INNOVACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA A NIVEL NACIONAL

MONTOS DE INVERSIÓN EN ACTIVIDADES CIENTÍFICAS, TECNOLÓGICAS Y DE INNOVACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA TOTAL NACIONAL 2014 Y 2015



Fuente: DANE (2016), EDITS.

PORCENTAJE DE EMPRESAS INNOVADORAS EN PRODUCTOS NUEVOS, DISTRIBUIDO POR NIVEL DE ALCANCE, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA TOTAL NACIONAL 2014 Y 2015



Fuente: DANE (2016), EDITS.

UNA APUESTA NACIONAL AL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR SALUD ⁴

A través del Nodo de Innovación en Salud, el gobierno nacional busca usar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para desarrollar proyectos innovadores que ayuden a cerrar las brechas de inequidad en salud, y que apoyen el desarrollo, la integración y la operación del Sistema de Salud. Para el 2017 se tienen establecidas metas y se va a adelantar un trabajo sobre las siguientes líneas temáticas:



La estrategia del gobierno se desarrolla sobre la premisa que las TIC permiten mejorar procesos, hacer más eficiente el uso de recursos, y tener mejor acceso a la información para la toma de decisiones. También pueden facilitar la prestación de servicios en áreas remotas o de difícil acceso, o simplemente reducir el costo de desplazamiento de la población. De igual manera, permiten el acceso a especialistas en otras ciudades o incluso en otros países, y pueden ayudar a reducir errores médicos. Facilitan la eficiencia en los procesos médicos y administrativos, el mejoramiento en la calidad en la atención y la colaboración entre actores públicos y privados para la prevención y la atención en salud. De igual manera, estas tecnologías apoyan la creación de la historia clínica única electrónica que se está implementando en el país.

Por otra parte, la telemedicina y el uso de teléfonos móviles son un soporte en el proceso de fortalecimiento de la capacidad resolutoria del primer nivel de complejidad, ya que pueden mejorar la integralidad del servicio que se presta a la población o apoyar la implementación de las Redes Integradas de Servicios de Salud. Esto es fundamental para la implementación del nuevo modelo de atención en salud que se ha planteado el país.

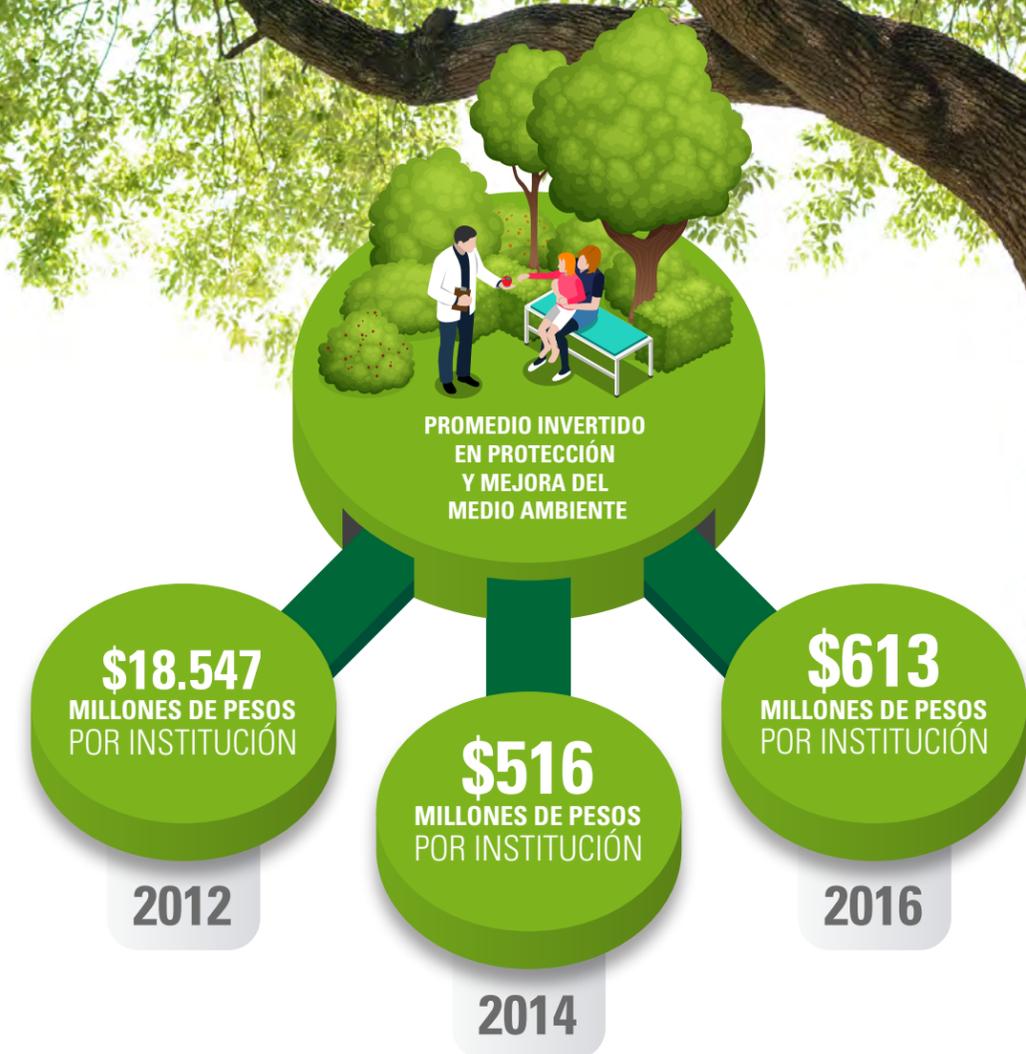
⁴ Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2014), Agenda Estratégica de Innovación Nodo Salud. Sistema de Investigación, Desarrollo e Innovación Subsistema de Innovación para el Uso y Apropiación de TIC en el Gobierno.

ASUNTO 8: GESTIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES

En dónde se generan los impactos de este asunto: dentro de todas las IPS privadas del sector y en la cadena intersectorial productiva.



Las IPS afiliadas a la Cámara tienen un compromiso con la protección ambiental. Primero, porque han asumido una responsabilidad como miembros de la sociedad. Segundo, porque son conscientes de que cuidar la calidad del aire y del agua también aporta al bienestar y a la salud de la población. Tercero, porque los recursos naturales son insumos indispensables para la operación. Adicionalmente, en este periodo la gestión ambiental, sobre todo en lo que se refiere a consumo de agua y energía, ha sido determinante dentro de las acciones que se están implementando para el control del gasto.



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad

Las entidades son conscientes de que su operación genera impactos ambientales significativos, principalmente por el consumo de recursos naturales y la generación de residuos y de emisiones. A pesar de que la magnitud de los impactos puede variar de organización a organización (por ejemplo, las IPS con servicios de hospitalización y cirugía consumen grandes cantidades de agua y energía, mucho más que otro tipo de IPS), el compromiso con la protección ambiental es transversal a todas las IPS de la Cámara.

EL COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE DE UNA INSTITUCIÓN CON ALMA

Hospital Pablo Tobón Uribe - Medellín

Los principios filosóficos del Hospital Pablo Tobón Uribe ratifican el compromiso con el medio ambiente como un aporte al desarrollo sostenible. La gestión de los impactos generados por la prestación de los servicios es el principal objetivo del área ambiental del Hospital, lo que contribuye a la excelencia asistencial.

El Hospital cuenta con un portafolio de programas y estrategias para abordar los temas ambientales, entre los que se encuentra el uso racional y manejo integral del agua, el manejo seguro de productos químicos, una diversidad de estrategias de educación ambiental y la participación en la red de Hospitales Verdes y Saludables, cuyo propósito es reducir la huella ecológica y promover la salud ambiental pública. Durante 2015, la inversión en programas e iniciativas medioambientales del Hospital fue de \$632 millones de pesos.

Frente a la problemática del calentamiento global, el uso racional del agua es una estrategia casi obligada para la conservación de este esencial recurso que asegure la conservación de la vida. Con este objetivo el Hospital Pablo Tobón Uribe ha desplegado estrategias para el uso de tecnologías como por ejemplo la instalación de:

- Sistemas con sensor de movimiento en algunos baños
- Grifos ahorradores de agua en zonas comunes y asistenciales
- Sistemas de pedal para la dispensación de agua en lavamos de las áreas de hospitalización

El consumo de agua de la entidad está permanentemente medido y monitoreado. De hecho, entre 2013 y 2015 se logró reducir el consumo de metros cúbicos de agua por cama día ocupada de 0,21 m³ a 0,18 m³.

Por su parte, el manejo seguro de productos químicos es un programa que busca garantizar el adecuado transporte, almacenamiento y uso de estos productos. Entre las estrategias de control con las que se cuenta están:

- La instalación de gabinetes ignífugos para proteger del fuego los productos almacenados
- La adquisición de estibas antiderrames para almacenamiento
- El entrenamiento al personal encargado

Como complemento a estas prácticas se trabaja en iniciativas de educación ambiental ya que es fundamental que los colaboradores y la comunidad en general cuenten con prácticas adecuadas de cuidado y protección medioambiental. El área de Gestión Ambiental busca estar presente en diferentes eventos locales y nacionales para compartir experiencias y fortalecer el conocimiento sobre cuidado del medio ambiente por parte de la comunidad. Durante 2015, se participó en la Feria Ambiental del centro comercial Unicentro (única institución de salud participante) y en la Semana de la Sostenibilidad – Ciclo 7 – Portafolio Verde. Adicionalmente, se implementaron programas de educación continua para colaboradores y empresas.

Finalmente, dado que el Hospital tuvo un proceso de ampliación de su infraestructura a una nueva torre de 15 pisos, fue necesario implementar una serie de parámetros constructivos que mitigaran los impactos ambientales del proceso de construcción de la nueva edificación. Dentro de estos parámetros estaban, por ejemplo, el control de la expansión de material particulado que se produce en una obra de esta naturaleza. Así, se llevó a cabo la construcción de cubiertas plásticas en puntos críticos de la obra y se realizaron pruebas con nanopolímeros para el control de polvo y la estabilización de los suelos. De igual manera, las bolsas de cemento residuales se sacudieron en sitios cerrados para evitar la expansión de los residuos y se modificaron procesos constructivos como los de perforación de anclaje que se realizaron en húmedo y no en seco. En cuanto a los procesos como la perforación de piedras, se recubrieron los puntos de perforación con material húmedo para mitigar la expansión del material propio de ese proceso específico.

Fuente: Hospital Pablo Tobón Uribe, 2017.

EL FOCO DE LA GESTIÓN AMBIENTAL



Disminución y gestión responsable de residuos sólidos

Eficiencia en el consumo de agua y energía

Control de contaminación por vertimientos

Control de emisiones

Manejo seguro de sustancias químicas peligrosas

En cada uno de estos frentes de trabajo las entidades se aseguran, primero, de garantizar un estricto cumplimiento de la normatividad ambiental y, segundo, de contar con sistemas robustos de gestión en los que se involucren todas las áreas operativas. En este periodo de reporte:

- Se avanzó en la medición y el monitoreo de los impactos ambientales y en la definición de metas de mejoramiento
- Se llevó a cabo una estricta implementación de los procedimientos de control
- Se fortalecieron los comités y equipos multidisciplinarios encargados
- Se involucró más a los empleados en los procesos de identificación de oportunidades de mejora
- Se ve un aumento en la proporción de entidades con programas para el uso eficiente de agua y energía, con programas para el control y monitoreo de sustancias químicas peligrosas y con mediciones de sus gases efecto invernadero
- Aumentó el compromiso con la compra de tecnología que traiga beneficios ambientales

LAS IPS DE LA CÁMARA FORTALECEN LA INNOVACIÓN, LA MEJORA CONTINUA Y LA CULTURA DE PROTECCIÓN AMBIENTAL

Incluyen criterios ambientales en las decisiones de compra a proveedores

Algunas entidades han empezado a incluir criterios ambientales en sus decisiones de compra o a realizar evaluaciones ambientales de sus proveedores. Tomar decisiones con consideraciones de sostenibilidad en la compra de insumos y servicios puede ayudar a reducir la cantidad de residuos por empaques, el uso de agua y energía, y reducir la cantidad de componentes químicos que se utilizan y que después se tienen que disponer.

Involucrar a la cadena en la gestión de la sostenibilidad es una prioridad en este sector, ya que ahí se genera una gran proporción de los impactos ambientales. Esto es un reto porque la cadena intersectorial es compleja y extensa.

Invierten en innovación para la reducción de impactos ambientales

La gestión ambiental tiene mucho que ver con la innovación en los procesos, los materiales utilizados y las formas de relacionarse y comunicarse de una manera más eficiente. Mediante el uso de herramientas tecnológicas, se están identificando oportunidades de reducción de impactos ambientales en toda la cadena y en todos los procesos de prestación de los servicios, asistenciales y administrativos. Ejemplo de ello es la implementación de herramientas como la Facturación Electrónica.

Fomentan una cultura de protección del medio ambiente

Dado que el desempeño ambiental de las organizaciones está ligado a las prácticas del día a día de sus empleados, la sensibilización y la educación al equipo humano es fundamental. Una parte importante del trabajo ambiental que realizan las IPS tiene que ver con la creación de una cultura de protección del medio ambiente y unos patrones de comportamiento acordes con esta filosofía. Para lograr esto, se ofrecen campañas de sensibilización y educación a empleados, pacientes y sus familias. De igual manera, se brindan lineamientos para que las personas reduzcan los riesgos e impactos ambientales en sus vidas diarias.

Protegen el medio ambiente en el desarrollo de nueva infraestructura

El crecimiento que han tenido las organizaciones en términos de infraestructura, equipo humano y tecnología hace que controlar el aumento de los impactos ambientales se convierta en un reto. En la construcción, ampliación o renovación de las IPS se ha prestado atención a nuevas oportunidades para reducir el impacto ambiental y aumentar la eficiencia de las edificaciones en cuanto al uso de materiales, ventilación, iluminación y consumo de agua y de energía.



ESTRICTOS REQUISITOS LEGALES PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL

En este sector la legislación direcciona y promueve la gestión ambiental. Es tanta la exigencia y tan estrictas las normas que, a diferencia de otros sectores, se cuenta con parámetros claros sobre cuál debe ser el enfoque de las entidades en cada uno de los frentes de trabajo ambiental.

A pesar de que el compromiso con la gestión de impactos ambientales busca ir mucho más allá del deber, cumplir con la legislación es un paso importante para las entidades de la Cámara. Esto se debe a que en ocasiones hay dificultades para cumplir con nueva normatividad ya sea porque no hay alineación entre las exigencias a nivel nacional y local, o porque no responden a la realidad de los impactos o las capacidades de las instituciones. Esto hace que se trabaje en conjunto con la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible de la ANDI y que las mismas empresas desarrollen estrategias que son presentadas posteriormente a las entidades ambientales.





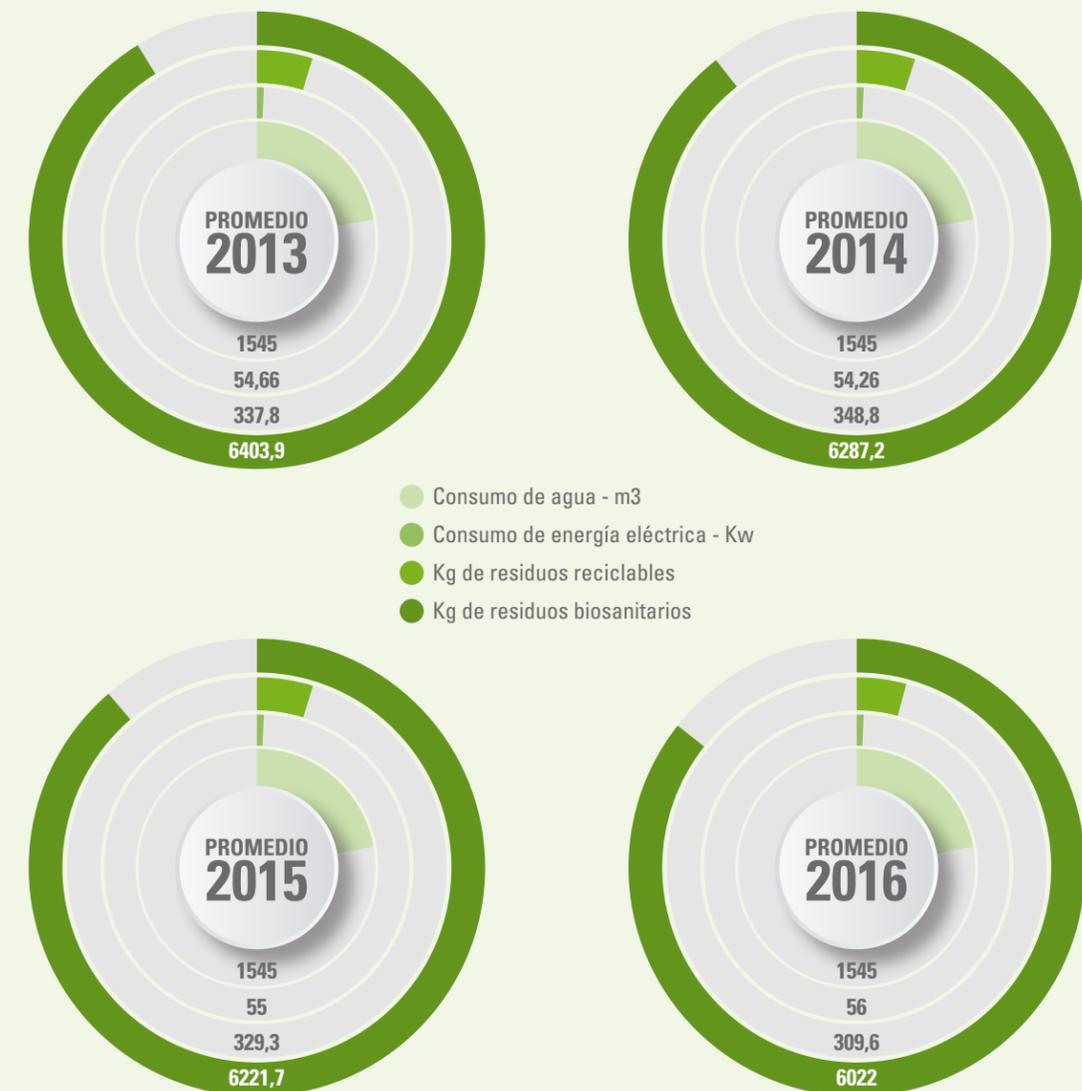
Foto: Hospital Infantil Los Ángeles

UN HOSPITAL INFANTIL QUE BUSCA REDUCIR SU IMPACTO AMBIENTAL

Hospital Infantil Los Ángeles - Pasto

El Hospital Infantil Los Ángeles de Pasto es una organización comprometida con la reducción de los impactos ambientales asociados, por ejemplo, a un uso inadecuado de los recursos, a los vertimientos y a las emisiones. Por esta razón, tiene como objetivo fortalecer una cultura ambiental sostenible en la organización. Uno de los logros de la entidad es pertenecer a la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables, una iniciativa de Salud sin Daño y coalición internacional que reúne a hospitales, centros de atención de salud, sistemas de salud y organizaciones profesionales y académicas vinculadas con el sector, con el objetivo de reducir la huella ecológica y promover la salud ambiental pública. El Hospital Infantil Los Ángeles obtuvo la membresía en 2015, lo que facilita la implementación de mecanismos para la protección del medio ambiente, el cliente interno, los usuarios y la comunidad. Esto permite fortalecer las mejores prácticas para la reducción de costos y el mejoramiento de la productividad.

Comparativo consumo de agua, energía y residuos 2013 a 2016



Por su parte, la implementación del Programa para la Disminución de los Recursos Físicos y Ambientales de la institución tiene como objetivo contribuir a la gestión ambiental del Hospital y aportar a los objetivos estratégicos empresariales. Busca promover en los colaboradores, usuarios, acompañantes, proveedores, etc., buenas prácticas ambientales. Esto significa hacer que la seguridad, la sostenibilidad y la salud ambiental sean prioridades claves para el Hospital. Con la implementación de este programa se busca un cambio en la cultura de la organización, y aportar al mejoramiento y sostenibilidad del medio ambiente para las futuras generaciones. En particular, el compromiso adquirido por el Hospital Infantil Los Ángeles fue implementar prácticas sostenibles en las áreas de liderazgo, residuos, energía, agua y productos farmacéuticos.

Por otra parte, frente a la generación de residuos hospitalarios (reciclables y biosanitarios) se evidenció que los esfuerzos encaminados a su reducción han surtido el efecto esperado, tal como lo indica la gráfica. Esta disminución se ha logrado a pesar del crecimiento en el número de pacientes. Otros logros que se destacan son el mejoramiento en la disposición de residuos peligrosos por parte del personal y el incremento en los niveles de reciclaje. De igual manera, es de destacar que gracias al Sistema de Gestión Documental se ha logrado la reutilización y el ahorro de papel a partir de la optimización de la distribución de comunicaciones oficiales internas en dicha plataforma y el uso del correo electrónico.

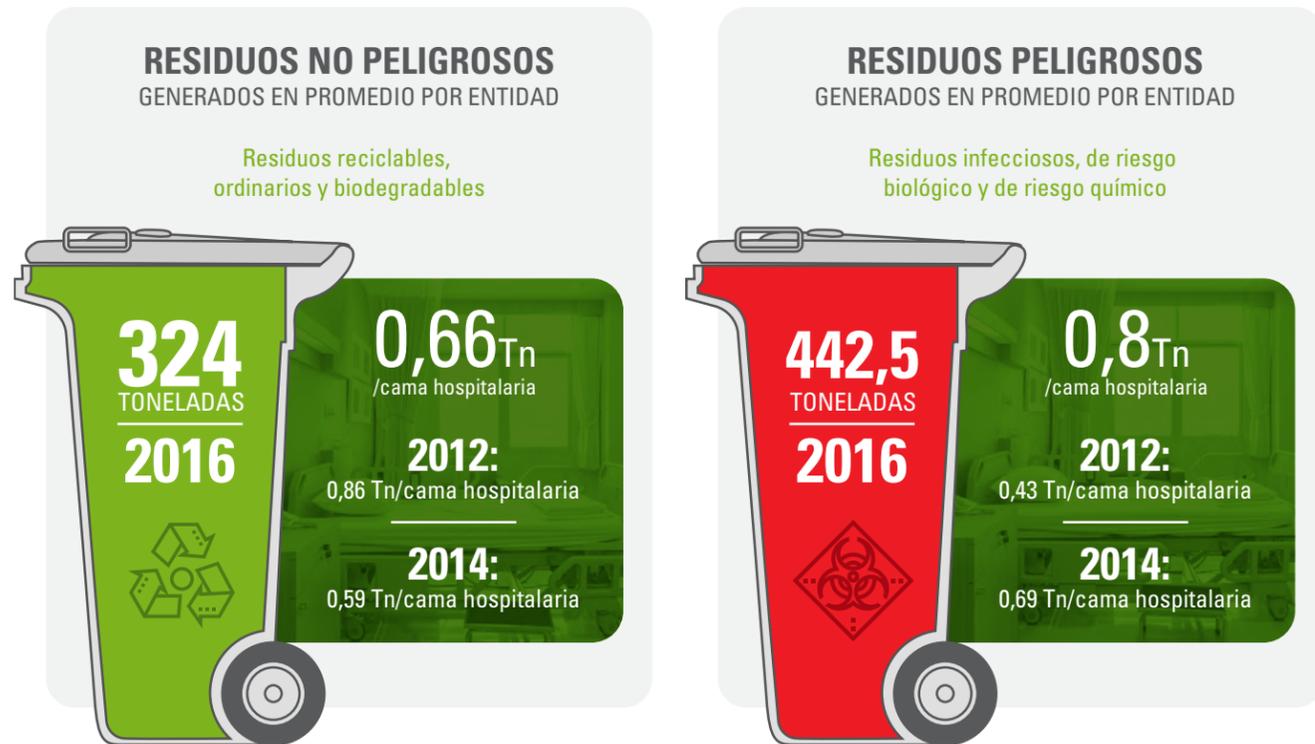
Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles, 2017.

LOS IMPACTOS Y LAS TENDENCIAS DE GESTIÓN AMBIENTAL EN 2016

LA ADECUADA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS CREA UN AMBIENTE SEGURO PARA LOS EMPLEADOS, LA COMUNIDAD CIRCUNDANTE, LOS PACIENTES Y SUS FAMILIAS

DISMINUCIÓN Y GESTIÓN RESPONSABLE DE RESIDUOS SÓLIDOS

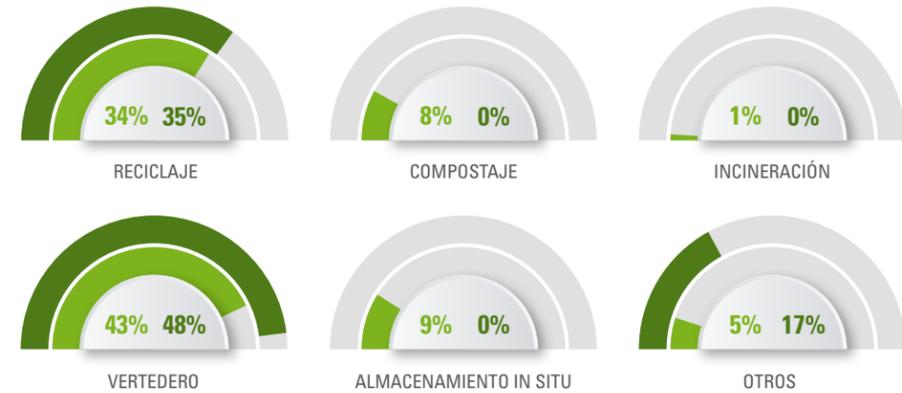
La gestión adecuada de los residuos sólidos es un fuerte compromiso de las IPS. Por ley, todas deben contar con un plan de manejo integral de residuos, pero muchas de ellas han avanzado mucho más allá de la norma. Algunas han invertido en tecnología para la desactivación de residuos hospitalarios, o para compactar los residuos que se entregan para disposición final. Otras desarrollan programas para el reciclaje y aprovechamiento de todo tipo de residuos. Algunas incluso venden los residuos reciclables y usan estos recursos para sus programas de inversión social. También se adelantan campañas de recolección de residuos en alianza con programas posconsumo de luminarias, pilas, aparatos electrónicos, entre otros.



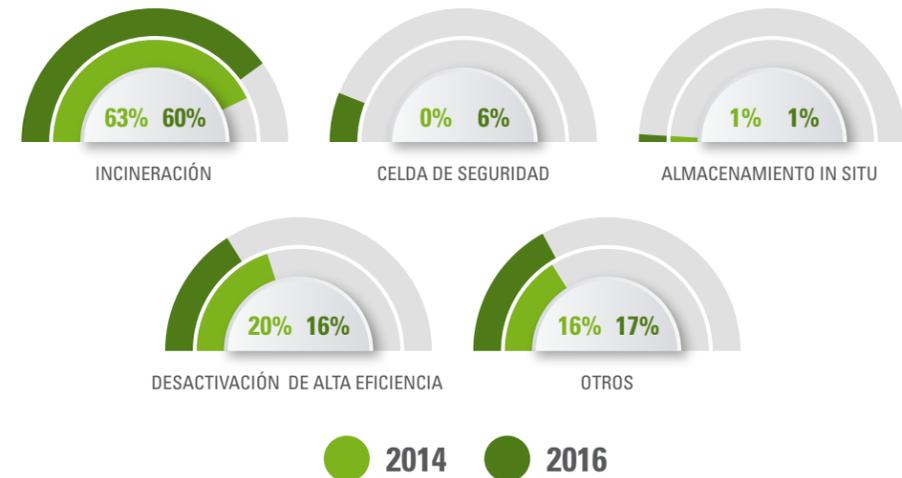
(9 de 12 entidades reportaron)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

Método de eliminación de residuos no peligrosos



Método de eliminación de residuos peligrosos



(9 de 12 entidades reportaron - Información no disponible para 2012)

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.



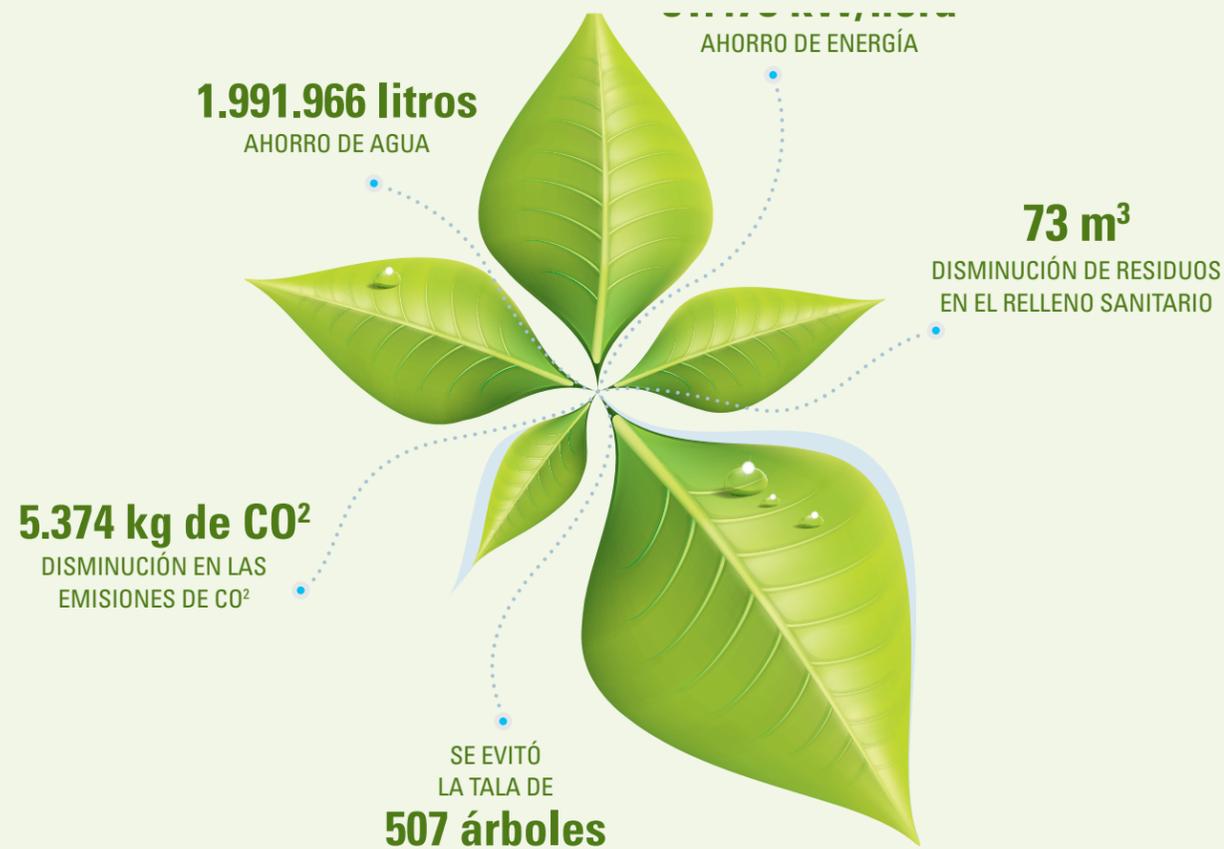
LA CULTURA DE LA RECOLECCIÓN Y REUTILIZACIÓN DE RESIDUOS PUEDE SALVAR AL PLANETA

Clínica Las Vegas – Medellín

En enero de 2016 la Clínica Las Vegas, en su interés por cuidar el medio ambiente, y junto con la Unidad Médica Las Vegas P.H., se vinculó a la Campaña Puntos Verdes de la empresa LITO, que consiste en recolectar residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. Para esto, instaló dos contenedores en la zona comercial de la Clínica.

Una vez recolectados, estos residuos son desensamblados para el aprovechamiento de las partes reciclables y el tratamiento de los componentes peligrosos. El aprovechamiento de estos residuos se traduce en un ahorro de recursos y en beneficios ambientales.

Principales beneficios ambientales del Programa en 2016



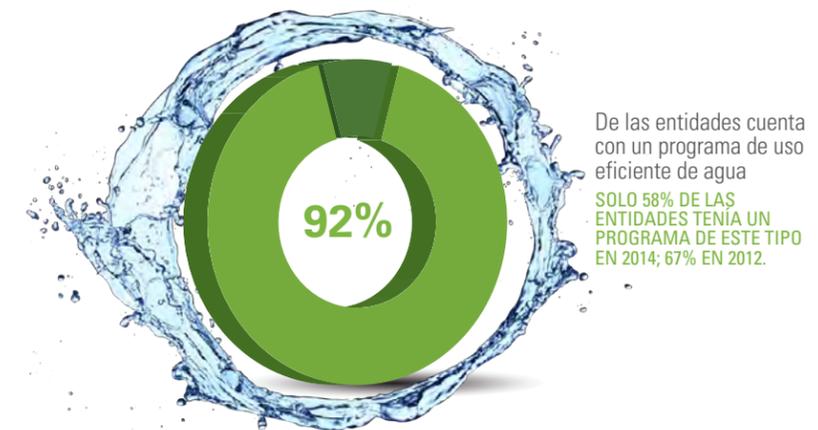
Este proyecto, que involucra a empleados, pacientes, acompañantes, visitantes y a la comunidad en general, logró la recolección de 897,5 kg de residuos electrónicos en un año, por los cuales se recibieron 58.750 puntos verdes que se donaron a diferentes fundaciones sociales de la ciudad de Medellín y que, a su vez, pudieron ser redimidos por enseres o equipos de cómputo.

La meta es continuar instalando contenedores. Con esta campaña, la Clínica Las Vegas busca mostrar a la comunidad cómo disponer adecuadamente los residuos especiales. También busca generar una mayor conciencia social y ambiental debido a que se hace una invitación a cuidar el medio ambiente y a realizar una labor de apoyo social a fundaciones. Este programa es solo una de las actividades de gestión de residuos que adelanta la Clínica. Durante 2016 la Clínica logró reciclar el 33% del total de residuos generados. Estos residuos fueron aprovechados como materia prima en nuevos procesos productivos, lo que contribuye a la disminución de la huella de carbono de la institución. La gestión de este material reciclable hoy genera empleo fijo a personas que antes se desempeñaban como recuperadores informales, y que ahora están vinculados a la cooperativa de recicladores de Medellín. Los ingresos que recibe la Clínica Las Vegas por la venta del material reciclable pagan el salario de las personas que trabajan en la separación y clasificación de residuos al interior de la institución.

Fuente: Clínica Las Vegas, 2017.

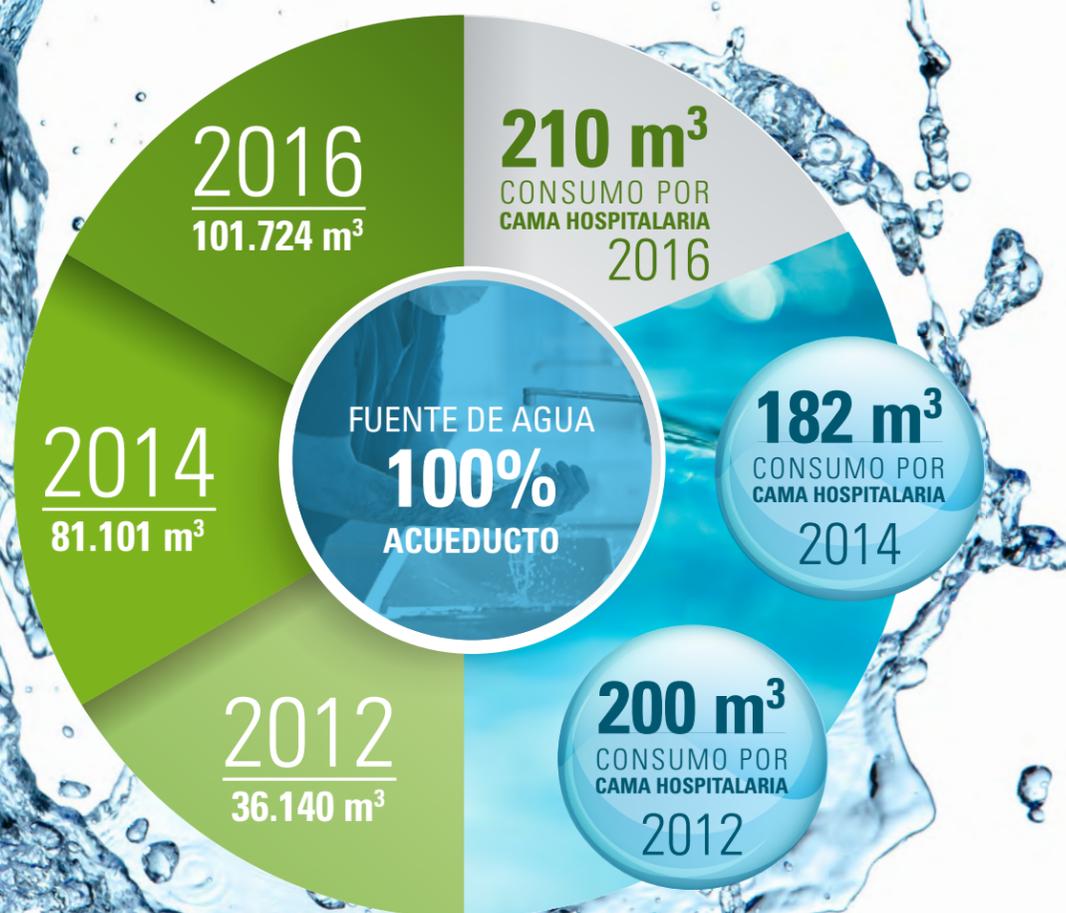
EFICIENCIA EN EL CONSUMO DE AGUA

Las entidades realizan campañas de reducción de consumo de agua, cambios de tecnologías sanitarias e instalación de sensores para el uso de agua en grifos. De igual manera, realizan un permanente monitoreo de los procesos operativos que tienen un consumo crítico de agua y hacen un mantenimiento preventivo a las instalaciones hidráulicas.



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

El consumo de agua promedio por institución



(11 de 12 entidades reportaron)
Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Para 2030, aumentar sustancialmente la utilización eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir sustancialmente el número de personas que sufren de escasez de agua.



Al igual que en 2014, en 2016 solo una entidad reportó reciclar o reutilizar agua.

LA EDUCACIÓN AMBIENTAL ES UNA PRIORIDAD PARA LA CLÍNICA COLSANITAS

Clínica Colsanitas - Bogotá

Para la Clínica Colsanitas el uso racional de agua potable ha sido siempre una prioridad. Es por esto que la organización dedica esfuerzos para reducir el consumo del recurso hídrico en sus procesos. Durante 2016, por ejemplo, en las Clínicas Reina Sofía y Clínica Universitaria Colombia, que hacen parte del grupo de instituciones hospitalarias que conforman la Clínica Colsanitas, se instalaron dispositivos con tecnología ahorradora de agua como reductores de caudal e inodoros secos; se diseñó e implementó un sistema de recirculación de aguas y se llevaron a cabo campañas educativas para un mejor uso del recurso.

ESTAS ACTIVIDADES LOGRARON UN AHORRO ANUAL DE 31.479 M³ DE AGUA EN LA CLÍNICA UNIVERSITARIA COLOMBIA Y DE 4.664 M³ DE AGUA EN LA CLÍNICA REINA SOFÍA.

Las actividades que se llevan a cabo para el ahorro de agua incluyen una articulación entre los diferentes niveles de la Clínica en torno a la gestión integral de este recurso, y una articulación con entidades públicas y privadas para la capacitación de los empleados. Durante este periodo, se realizó una alianza con la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB) para el desarrollo de capacitaciones de uso eficiente y racional de agua, y se adelantaron procesos de educación ambiental en humedales con la Secretaría Distrital de Ambiente. También se realizaron recorridos por el humedal de Córdoba, donde se hizo una siembra de 300 especies nativas, al igual que en el Jardín Botánico de Bogotá. Finalmente, un grupo de colaboradores de la organización hizo un recorrido por el río Bogotá desde la Sabana hasta su nacimiento en el municipio de Villapinzón, para reconocer la importancia de este recurso en el desarrollo de las comunidades.

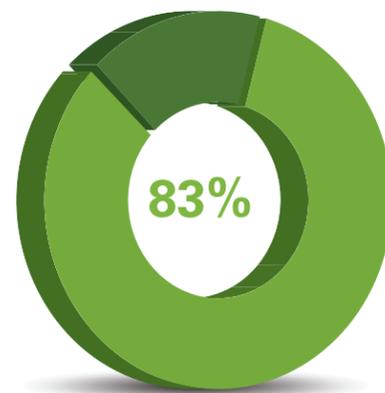
Todas estas actividades favorecen el cuidado del medio. También fortalecen la imagen corporativa y las relaciones con entidades competentes en el tema ambiental. Los empleados que han participado de estas actividades tienen una mejor imagen de la Clínica y aplican lo aprendido en sus hogares y con sus familias.

Fuente: Clínica Colsanitas, 2017.



EFICIENCIA EN EL CONSUMO DE ENERGÍA

Los esfuerzos para la reducción de impactos y la eficiencia en el consumo de energía incluyen hacer un mejor uso de la iluminación natural y realizar campañas de sensibilización al personal. Así mismo, se está trabajando en la instalación de sensores para luz eléctrica, el uso de paneles solares, instalación de bombillos led, un mayor uso de gas natural (por ejemplo en las calderas), y la compra de equipos con menor gasto energético.



De las entidades cuenta con un programa de uso eficiente de energía
SOLO 67% DE LAS ENTIDADES TENÍA ESTE TIPO DE PROGRAMA EN 2014; 78% EN 2012.

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

Fuentes de energía % de entidades que usan cada tipo de fuente de energía 2012-2016



METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA

- Para 2030, aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía.



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

UNA CLÍNICA QUE SE COMPROMETIÓ CON LA GESTIÓN AMBIENTAL

Clínica Universidad de la Sabana - Chía

Los lineamientos de la gestión ambiental de la Clínica Universidad de la Sabana han permitido el diseño de programas ambientales que impulsan la construcción de una cultura de ahorro y cuidado de los recursos naturales mediante campañas educativas que involucran a todos los grupos de interés. Los colaboradores, personal administrativo y asistencial, pacientes y familiares han estado tan involucrados en la implementación de estas campañas que han llegado a convertirse en co-creadores de los programas.

Las campañas Deja tu Huella y A tu Salida tu Luz Quedó Prendida buscan sensibilizar frente al buen uso de los recursos naturales. Estas campañas ambientales generan un valor agregado a la marca Clínica Universidad de La Sabana ya que el público externo logra evidenciar cómo la institución está comprometida con el cuidado del medio ambiente y con la reducción del impacto ambiental que se genera por su operación.

Deja tu Huella busca promover una reducción del consumo de recursos naturales y un compromiso con el reciclaje a través de la periódica publicación de consejos para el ahorro de papel, agua y energía. La campaña trabajó con diferentes grupos de interés, como los empleados de servicios asistenciales, que recibieron lineamientos de consumo responsable de recursos naturales; o los grupos ecológicos que producen artesanías a partir del material recolectado en la Clínica. En estas dos líneas de trabajo se logró la capacitación de 1.255 personas. Así mismo, se trabajó de la mano con una empresa de comunicaciones que apoyó el proceso de divulgación de información sobre cómo disminuir el impacto ambiental por el uso de toallas de secado.

Por su parte, el programa A tu Salida tu Luz Quedó Prendida buscó generar una sana competencia entre las diferentes áreas de la Clínica para reducir el consumo de luz eléctrica. Se usaron lemas y recordatorios

y se hizo seguimiento al consumo de cada área. La Unidad de Cuidados Intensivos fue la ganadora del premio al menor desperdicio de energía. Este programa está enmarcado en el cambio cultural que busca la institución en favor del ahorro de agua y energía.

El compromiso de la Clínica Universidad de la Sabana con el medio ambiente, sin embargo, va mucho más allá de la implementación de estos programas.

- Entre 2014 y 2016, la Clínica recicló 35.229 kg de material entre el que se encuentra cartón, papel, plástico, vidrio y material de archivo.
- La Clínica tiene una planta de tratamiento de aguas residuales para su vertimiento. Este sistema de tratamiento de los efluentes cuenta con una trampa de grasas, una planta aeróbica tipo carrusel, sedimentadores y filtros de grava. La planta de tratamiento es monitoreada semanalmente y controlada con el fin de dar cumplimiento a las normas ambientales aplicables.
- Con el fin de establecer sistemas de ahorro de agua y energía, en 2016 se instalaron:
 - 127 luminarias LED de 45w, 122 LED de 6W y 146 LED de 18 W
 - 131 boquillas ahorradoras de agua
 - 116 fluxómetros de sensor para lavamanos y sanitarios

La organización también adelantó una evaluación de impacto ambiental para establecer planes de acción frente a los principales impactos ambientales generados por las actividades cotidianas de la Clínica.

Fuente: Clínica Universidad de la Sabana, 2017.

CONTROL DE CONTAMINACIÓN POR VERTIMIENTOS

Las organizaciones se encargan de la separación, tratamiento y caracterización de aguas domiciliarias, aguas lluvias y hospitalarias. Están trabajando por fortalecer los procesos de tratamiento para la reducción de la carga contaminante de los vertimientos. Algunas entidades han instalado plantas de tratamiento de aguas residuales en sus instalaciones. Aunque el cumplimiento de la norma actual de manejo de vertimientos es bastante exigente, desde su promulgación se ha trabajado en conjunto con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para retroalimentar y mostrar los mejores resultados. La información reportada por estas entidades al Ministerio en cuanto a temperatura, volumen, concentración y pH, demuestra que se puede cumplir.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA



- Para 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

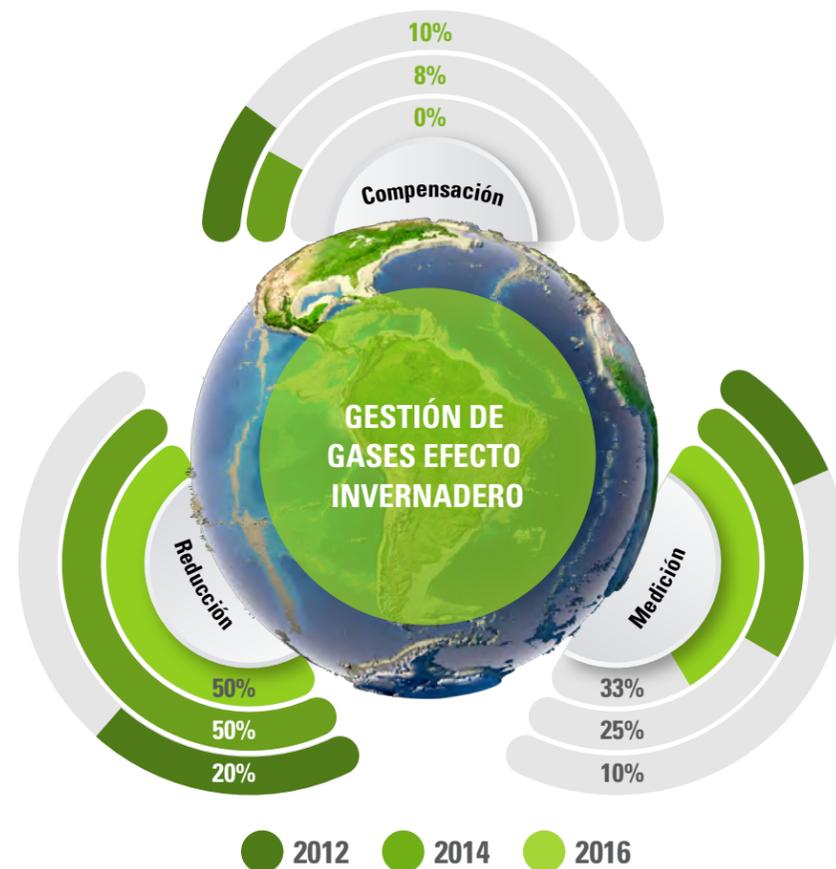
METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA



- Para 2030, mejorar la calidad del agua mediante la reducción de la contaminación, la eliminación del vertimiento y la reducción al mínimo de la descarga de materiales y productos químicos peligrosos, la reducción a la mitad del porcentaje de aguas residuales sin tratar y un aumento sustancial del reciclado y la reutilización en condiciones de seguridad a nivel mundial.

CONTROL DE EMISIONES

Algunas entidades han avanzado en la medición de sus emisiones de gases efecto invernadero, lo que les permite tomar medidas de reducción y control. Las emisiones de gases efecto invernadero en las IPS se deben tener en cuenta en la proyección y construcción de edificios, en el transporte, en las decisiones de compra de insumos y servicios, y en la disposición final de los residuos, entre otros.



Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA



- Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

MANEJO SEGURO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS PELIGROSAS

La mayoría de las entidades cuenta con programas de manejo integral y seguro de sustancias químicas que incluyen, por ejemplo, lineamientos para manejo, etiquetado, almacenamiento, distribución interna y prevención de derrames. El objetivo a mediano plazo es reducir el consumo de este tipo de productos.



De las entidades cuenta con un programa para el control y monitoreo de sustancias químicas peligrosas. SOLO 58% DE LAS ENTIDADES TENÍA ESTE TIPO DE PROGRAMA EN 2014; 89% EN 2012.

Fuente: Cámara Sectorial de Salud ANDI (2016), Medición de Indicadores Sectoriales de Sostenibilidad.

METAS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE A LAS QUE SE APORTA



- Reducir las muertes y enfermedades por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.

Las entidades deben seguir trabajando por innovar en la protección del medio ambiente, y por consolidar procedimientos de control y seguimiento ambiental en sus procesos internos y en su cadena de valor. Tal y como lo muestran los indicadores de gestión de este periodo, todavía existen muchos espacios y oportunidades para un mejoramiento de la gestión ambiental que apunte no solo a reducir los impactos, sino también a crear valor ambiental a nivel local, nacional y global.





AGRADECIMIENTOS

Construir un Informe de Sostenibilidad del sector salud en Colombia exige coordinar y sintetizar, en un solo lugar, una gran cantidad de voces expertas que no solo conocen a profundidad los mecanismos de funcionamiento de un complejo sistema, sino que cuentan con la visión de hacia dónde debería dirigirse en el futuro.

En este sentido, la Cámara Sectorial de Salud de la ANDI agradece a las siguientes organizaciones porque, sin su valiosa participación e insumos, no habría sido posible que este Informe viera la luz pública.

Es necesario aclarar que lo expresado en este documento no representa a dichas instituciones y que, por el contrario, toda la responsabilidad de lo que aquí se afirma es de la Cámara Sectorial de Salud de la ANDI.

Los principales insumos para la construcción de este informe, junto con la Medición de Indicadores de Sostenibilidad de 2016, corresponden a estas 12 entidades:

- Administradora Country S.A. – Clínica del Country
- Clínica Colsanitas
- Clínica Las Vegas
- Clínica Medihelp Services
- Clínica Universidad de la Sabana
- Corporación Hospitalaria Juan Ciudad - Méderi
- Fresenius Medical Care Colombia S.A.
- Fundación Cardioinfantil – Instituto de Cardiología
- Hospital Universitario Clínica San Rafael
- Laboratorio Médico Echavarría S.A.S.
- Promotora Médica Las Américas S.A.
- RTS Baxter

Las siguientes entidades también participaron con insumos para este informe:

- Centro Médico Imbanaco
- Christus Health y Coomeva
- Fundación Hospital Infantil Universitario de San José
- Hospital Pablo Tobón Uribe
- San Vicente Fundación
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- Sociedad Integral de Especialistas en Salud - SIES Salud

La construcción de la sección del programa sectorial La Llave no habría sido posible sin la oportuna y amable colaboración de Lucía Izquierdo Valderrama.

Finalmente, la Cámara Sectorial de Salud quiere resaltar la participación como entidad invitada del Hospital Infantil Los Ángeles, de Pasto, y agradecer a Alejandro Gaviria, ministro de Salud y Protección Social, por su participación especial para la presentación de este Informe.

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

En el presente informe figuran algunos de los Contenidos básicos de la Guía para la elaboración de memorias de GRI en su versión G4. A continuación se presenta una lista de esos contenidos y su ubicación en el documento.

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	
CONTENIDOS	UBICACIÓN
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS	
G4-1 Declaración de los responsables principales de las decisiones	8-13
PERFIL	
G4-3 Nombre	18
G4-4 Marcas, productos y servicios más importantes	26-27
G4-5 Lugar donde se encuentra la sede principal	26-27
G4-6 Países en los que se opera	26
G4-7 Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica	27
G4-8 Mercados servidos	26
G4-9 Tamaño	27,88
G4-10 Caracterización de los empleados	146-147
G4-11 Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	147
G4-12 Descripción de la cadena de suministro	32-33
G4-13 Cambios significativos que hayan tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad o la cadena de suministro	22 Cambios en la muestra para la medición de los indicadores sectoriales de sostenibilidad.
G4-14 Principio de precaución	No se cuenta con esta información a nivel sectorial
G4-15 Cartas, principios u otras iniciativas externas suscritas o adoptadas	50
G4-16 Asociaciones y organizaciones de promoción en las que se participa	53,60

ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA

G4-17 Lista de entidades en los estados financieros y lista de las que figuran en el informe	28-29,221
G4-18 Proceso por el que se definió el contenido del informe y la cobertura de cada aspecto	20-22
G4-19 Lista de aspectos materiales	47
G4-20 Cobertura de cada aspecto material	79,86,113,138,158,170,185,198
G4-21 Límite de cada aspecto material fuera de la organización	79,86,113,138,158,170,185,198
G4-22 Consecuencias de la re expresión de información frente al informe anterior	No hubo cambios en la manera de presentar la información
G4-23 Cambios significativos en el alcance y cobertura de cada aspecto con respecto al informe anterior	No se presentaron cambios en el alcance y cobertura de los aspectos materiales

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

G4-24 Lista de los grupos de interés	49
G4-25 Criterios de selección de los grupos de interés	48
G4-26 Participación de los grupos de interés	22
G4-27 Cuestiones y problemas clave que han surgido a partir de la participación de los grupos de interés	47

PERFIL DEL INFORME

G4-28 Periodo objeto del informe	20
G4-29 Fecha del último informe	20
G4-30 Ciclo de presentación de informes	20
G4-31 Punto de contacto para solventar dudas sobre el contenido	20
G4-32 Índice de contenidos GRI y opción «de conformidad»	222
G4-33 Política de verificación externa del informe	No se realizó una verificación externa del contenido del informe

GOBIERNO

G4-34 Estructura de gobierno	53-55
------------------------------	-------

ÉTICA E INTEGRIDAD

G4-56 Valores, principios, estándares y normas	47, 80-81
------------------------------------------------	-----------

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS	
CONTENIDOS	UBICACIÓN
FORTALECIMIENTO DE LA ÉTICA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO	
G4-DMA Enfoque de gestión	79-80
G4-56 Valores, principios, estándares y normas	47, 80-81
G4-SO4 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	83-84
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA E IMPACTO ECONÓMICO	
G4-DMA Enfoque de gestión	86-87
G4-EC1 Valor económico directo generado y distribuido	88
G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	90
PRESTACIÓN DE UN SERVICIO HUMANO, SEGURO Y EFICIENTE A LOS PACIENTES Y A SUS FAMILIAS	
G4-DMA Enfoque de gestión	113-114
G4-PR1 Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	116
G4-PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	117 Se reporta periodicidad de medición de la satisfacción de los pacientes
GENERACIÓN DE EMPLEO DE CALIDAD Y APOORTE A LA FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL SECTOR	
G4-DMA Enfoque de gestión	138-139
G4-LA2 Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada	141, 150
G4-LA6 Tipo y tasa de lesiones y enfermedades profesionales	150
G4-LA9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado	151
G4-LA10 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	156
G4-LA12 Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	147, 149
G4-LA13 Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres	148

RELACIONES ÉTICAS Y DE COLABORACIÓN EN LA CADENA DE VALOR	
G4-DMA Enfoque de gestión	158, 163
G4-EC9 Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	162
G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	160
G4-EN32 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	165
G4-LA14 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	165
G4-SO4 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	163
APOYO A LA COMUNIDAD VULNERABLE Y ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS DE SALUD	
G4-DMA Enfoque de gestión	170-171
G4-SO1 Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local	172
G4-EC7 Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	176-177
G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	172
INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	
G4-DMA Enfoque de gestión	185-186
G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	188
GESTIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES	
G4-DMA Enfoque de gestión	198-199,202-203
G4-EN31 Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente	199
G4-EN23 Peso total de los residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	208-209
G4-EN8 Captación total de agua según la fuente	212
G4-EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	212
G4-EN3 Consumo energético interno	215 Se identifican las fuentes de energía que utilizan las entidades
G4-EN19 Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	218



 **ANDI** | **MÁS PAIS**


ANDI
*Cámara Sectorial
de Salud*