

*Aproximación a la medición de la
eficiencia económica y eficiencia de la
gestión en los hospitales públicos
del Distrito Capital*

Autor corporativo:

Fedesarrollo

Investigadores:

Úrsula Gedion,
Luis Gonzalo Morales

Coinvestigadores:

Álvaro Muriel López
Carlos Jorge Rodríguez

Publicación:

Sin publicar

Unidad patrocinante:

Secretaría Distrital
de Salud

Palabras clave:

Redes de salud,
eficiencia económica

Ubicación:

Biblioteca, Secretaría
Distrital de Salud de
Santa Fe de Bogotá, D.C.

Descripción

ESTUDIO QUE TIENE COMO FINALIDAD HACER UNA APROXIMACIÓN A los niveles actuales de eficiencia técnica y de gestión en el que vienen operando los hospitales públicos adscritos al Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá, para detectar las principales fortalezas y debilidades en los aspectos mencionados, y elegir el mejor camino a seguir para enfrentar exitosamente la competencia de una ciudad en donde hay indicios preliminares de que en muchos servicios se presenta saturación de la oferta, lo que hace suponer que la competencia entre los distintos prestadores por captar usuarios es reñida, y sin duda obligará a brindar servicios de excelente calidad para sobrevivir en el medio.

Dentro de este proceso de competencia es indispensable, tanto para las entidades prestadoras como para los entes de dirección, conocer el estado actual de los elementos que intervienen en el proceso de producción de servicios de salud, para identificar los puntos críticos que deben ser revisados y corregidos en un proceso de transición a corto, mediano y largo plazo que los conduzca de manera gradual a lograr unas metas de eficiencia productiva que les permitan sobrevivir en el medio y cumplir con su objetivo social.

El objetivo general del estudio es evaluar el estado actual de los hospitales del distrito en términos de su eficiencia económica y rendimiento de su capital físico y humano así como en su gestión.

Fuentes: Veintisiete títulos bibliográficos.

Contenido

El trabajo consta de dos tomos. En el primero se presenta como antecedente el papel que desarrollan los hospitales públicos dentro del marco del nuevo sistema de salud en Colombia. Se enumeran algunas características del sector de los servicios de salud, que son especialmente importantes a la hora de medir y analizar la eficiencia en este sector: el hospital como ente público; la utilización sub-óptima de recursos en los hospitales; la confluencia de intereses divergentes en los hospitales; el hospital como supermercado de productos; “existen tantas enfermedades como pacientes”.

Productividad y eficiencia: aproximación a su medición en hospitales

En esta sección se establece el marco teórico y conceptual de la medición de la eficiencia y la productividad en las entidades prestadoras de servicios de salud haciendo especial énfasis en las ventajas, limitaciones y aplicabilidad de las diferentes metodologías utilizadas.

Marco conceptual para medir la eficiencia en la gestión de los hospitales

En el capítulo se hizo un análisis detallado del significado y la manera como los hospitales abordan los conceptos de productividad y eficiencia, los que en esencia hacen mención a relaciones técnicas de la forma como se combinan los diferentes tipos de insumos (factores de producción) utilizados en el proceso de producción de servicios de salud.

La gestión institucional hace mención a la forma como se administran los insumos y sus combinaciones; para lograr el máximo rendimiento debe tenerse en cuenta que el principal factor de producción en un hospital lo constituye el recurso humano, el cual, por su naturaleza, responde de manera diferente a las circunstancias en las que se dé el proceso productivo.

Evaluar la gestión es un proceso complejo, pues se involucran en ella una serie de factores de tipo humano, cultural, social y ambiental, que responden de manera diferente a las circunstancias predominantes, y que hacen, por tanto, muy difícil la definición de estándares de comportamiento que puedan ser aplicados como recetas fijas para ser utilizados en la gestión de diferentes instituciones. Esto es, que mientras unas estrategias de tipo gerencial dan excelentes resultados al ser aplicadas en determinada empresa, podría suceder lo contrario en otra o aun en la misma empresa pero en momentos diferentes, así éstas sean organizaciones similares en su estructura y procesos de producción.

Los factores que intervienen en el proceso de gestión institucional son: la dirección, el liderazgo, la estabilidad, la autonomía, los sistemas de costos, remuneración y pago, el manejo del recurso humano, las comunicaciones internas y los sistemas de información.

En el segundo tomo se presentan los anexos relacionados con las encuestas, las listas de variables, las tablas de frecuencia de las principales variables y de las variables adicionales, la valoración de las encuestas y otras observaciones específicas de la gestión por institución.

Metodología

La metodología buscaba determinar la eficiencia y productividad hospitalaria; el instrumento utilizado para medirla se divi-

dió en varias partes diseñadas para capturar la producción de diferentes tipos de servicios, como son las actividades de promoción y prevención, y los exámenes de diagnóstico.

Para adelantar el trabajo propuesto se diseñó una encuesta que capta los principales factores relacionados con la producción y costos de los servicios.

Esta encuesta consta de tres partes: la primera capta variables generales sobre la capacidad instalada y la población atendida, la segunda indaga en forma detallada sobre la cantidad de los servicios producidos (servicios hospitalarios, quirúrgicos, de promoción, de prevención y de apoyo), y la última recoge información financiera sobre fuentes de ingresos y asignación del gasto.

Conclusiones

Entre 1994 y 1997 se observa que para la mayoría de los hospitales hay una tendencia hacia la mejoría. Sin embargo, hay casos particulares en donde se observa un retroceso creciente. No obstante lo anterior, este aumento en la productividad se ve opacado por un crecimiento en el gasto, explicado primordialmente por la nivelación salarial, que no es compensado con el crecimiento del producto.

Es evidente la baja eficiencia general para todos los hospitales, que dista bastante de lo que pudiera considerarse como un valor aceptable. Aunque en muchas instituciones se observa una senda de mejoría creciente, otras por el contrario presentan un deterioro progresivo.

Igualmente es evidente la bajísima productividad del recurso humano, aún cuando se controla por el efecto de la nivelación salarial. Esto demuestra una vez más situaciones contradictorias en la gestión institucional, en las cuales a pesar de que la remu-

neración existente no corresponde al nivel de productividad, ésta se aumenta considerablemente sin ligarse a ningún compromiso tangible para mejorar el rendimiento.

La contratación de funcionarios ha permitido contar con más recurso humano, dada las limitaciones para aumentar la planta de personal. Por esta vía ha sido posible flexibilizar su manejo en respuesta a las demandas crecientes por efecto del incremento en los niveles de cobertura en el sistema.

Los niveles crecientes de facturación demuestran que los hospitales sí tienen capacidad para mejorar rápidamente este proceso y adecuarse a las exigencias que impone el nuevo sistema.

Los relativamente bajos niveles de rotación entre el personal directivo de las institucionales, su alta capacitación y experiencia, dan cuenta del creciente manejo técnico que se le viene dando a este aspecto que es de vital importancia en los procesos de mejoramiento institucional.

La autonomía en la gestión hospitalaria que se persigue por efecto de su conversión en ESE, sigue estando muy distante.

Recomendaciones

Si se quieren lograr niveles adecuados de eficiencia en la producción y en la gestión de los hospitales del distrito, es preciso continuar y fortalecer el proceso de desarrollo institucional, para lo cual será necesario una actividad permanente y coherente tendiente a solucionar los principales problemas observados. Para ello es necesario brindar una mayor asistencia técnica y apoyo a los programas de modernización y adecuación de las plantas de personal, a los procesos y herramientas tecnológicas en aspectos como la información financiera y administrativa, al manejo y mantenimiento del recurso humano y, en algunos casos, a las plantas físicas.

La gran variabilidad en la situación de gestión y eficiencia de los hospitales, al igual que las condiciones de operación de algunos de ellos, indican la necesidad de diseñar planes de transformación institucional particulares para cada hospital.

Es necesario continuar con la implementación y aplicación regular por parte de las directivas de las instituciones de mecanismos de monitoreo a la gestión y la eficiencia en la producción como los propuestos en este estudio, que arrojen resultados cuantitativos y objetivos que sirvan de soporte a la toma de decisiones. Los indicadores propuestos en esta investigación podrían constituir la base para la implementación de un sistema de evaluación periódica de la eficiencia y de la gestión de las instituciones del distrito.

Descentralización y autonomía. Las instituciones hospitalarias deben reducir substancialmente su dependencia de los entes centrales del sector y responder cada vez más a las necesidades y requerimientos del nivel territorial, y con ello ir adquiriendo una mayor autonomía en aspectos cruciales de su gestión como son el manejo del recurso humano que es tal vez el principal problema que limita las posibilidades de ser más ágiles en un medio de competencia.

Fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas. En este sentido se deben diseñar programas tendientes a hacer más clara y transparente la gestión institucional de cara a la comunidad en la cual operan.

Fortalecimiento de la capacidad administrativa, de dirección y de liderazgo. Esto implica el establecimiento de medidas como la garantía y el fomento de la estabilidad laboral en los cargos clave de la gestión institucional, el entrenamiento y la capacitación permanente en técnicas gerenciales modernas y dotar a la institución de las herramientas tecnológicas mínimas de equipos y software que le permitan adelantar de forma ágil los distintos procesos de manejo administrativo.

Establecimiento de programas de ajuste y desarrollo del recurso humano. Se deben establecer programas de mejoramiento del clima organizacional, capacitación permanente en áreas técnicas y ajuste de las plantas de personal a las necesidades y dinámica de la demanda de prestación de servicios.

Mejoramiento de los sistemas de información. Deben responder a las necesidades de la reforma y de las directivas del sector.

Fortalecimiento y mantenimiento de la infraestructura de prestación de servicios.

Cambio en los mecanismos de remuneración, asignación de subsidios y presupuesto.

Por último buscar alternativas para nuevas formas de administración y gestión hospitalaria, entre las cuales se consideran la participación del sector solidario, de las ONG y de la comunidad organizada.

