

# “Es esencial proteger y retener el talento humano, que constituye la columna vertebral de la atención sanitaria de calidad”: Marcela Granados, Directora General Fundación Valle del Lili



La Dra. Marcela Granados Sánchez fue nombrada directora general de la Fundación Valle de Lili en enero de 2024

La Fundación Valle del Lili, ubicada en Cali, en el Valle del Cauca, en sus más de 42 años de historia ha logrado consolidarse como una de las entidades hospitalarias más reconocidas y destacadas de Colombia y Latinoamérica en la prestación de servicios de salud con excelencia.

Esta importante entidad hospitalaria de servicios de salud de alta complejidad estuvo liderada desde 1989 por el Dr. Vicente Borrero Restrepo, quien mantuvo a la institución en una evolución constante llevándola a constituirse como Hospital Universitario, dando gran relevancia a la educación y la generación de conocimiento, a la calidad y al humanismo en la atención, alcanzando así las más importantes certificaciones y distinciones en la prestación de servicios de salud en los ámbitos nacional y mundial.

En 1992 llegó al equipo la Dra. Marcela Granados Sánchez, médica cirujana, especialista en Medicina interna y en Medicina Crítica y Cuidados Intensivos quien, con su trayectoria y disciplina, ha sido fundamental para la consolidación de la entidad. Tras desempeñarse como especialista, directora de programas de formación en cuidados intensivos, directora médica y subdirectora general, en enero de este año, después del retiro del Dr. Vicente Borrero, fue nombrada directora general de la Fundación Valle del Lili.

*Hospitalaria* conversó con la Dra. Granados sobre sus trayectoria y los desafíos como líder de esta prestigiosa entidad.

## ¿Cuál ha sido su trayectoria en la Fundación Valle del Lili?

Yo estudié Medicina y la especialización en Medicina Interna en la Universidad Pontificia Bolivariana, en Medellín. Posteriormente, por motivos familiares, me trasladé a Bogotá para trabajar en la Fundación Santafé, específicamente en el área de Cuidado Intensivo, donde tuve una experiencia muy satisfactoria.

En noviembre de 1992 llegué a la Fundación Valle del Lili, en un momento en el que se estaba

reclutando especialistas de diversas ciudades del país para participar en la apertura de una nueva clínica de alta complejidad, privada y sin ánimo de lucro, liderada por los doctores Martín Wartenberg y Vicente Borrero. En febrero de 1994 se inauguró la sede principal de la Fundación Valle del Lili, donde asumí el liderazgo de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), que en ese entonces contaba con ocho camas. Sin embargo, con la llegada de la Ley 100, la demanda y la cobertura de atención a pacientes críticos aumentó considerablemente, lo que impulsó el rápido crecimiento de la UCI: pasamos a tener más 200 camas de UCI, lo que significa hoy el 35% de las camas totales del hospital.

Con el tiempo, identificamos la necesidad de formar nuevos especialistas, por lo que en 1998 se creó el programa formal de entrenamiento en Cuidado Intensivo en alianza con la Universidad del Valle, el cual dirigí hasta el 2018. Después de consolidar el crecimiento de la UCI, en el 2012 fui nombrada Directora Médica y, en el 2018, Subdirectora General.

Entre el 2013 y el 2015 cursé una maestría en Administración de Empresas (MBA), con doble titulación de la Universidad ICESI y la Universidad de Tulane. Posteriormente, como Subdirectora General, trabajé junto al Dr. Borrero hasta enero del 2024, cuando fui nombrada Directora General de la Fundación Valle del Lili.

### **¿Cuáles han sido los desafíos más importantes que ha tenido que enfrentar como Subdirectora y ahora como Directora de la Fundación Valle del Lili?**

Sin duda, el mayor desafío que enfrentamos actualmente es el insuficiente flujo de recursos hacia los prestadores de servicios de salud. A pesar de un crecimiento del 11% este año,

## **Un hito importante en la Fundación fue la implementación de una sistematización integral de toda la operación por medio de una única plataforma (SAP).**

hemos experimentado un incremento en la cartera del 40%. Esto genera de inmediato dificultades en la operación y, a largo plazo, impacta negativamente la inversión, la renovación tecnológica y la educación.

Paradójicamente, otro reto importante que persiste desde hace varios años es el aumento en la demanda de servicios de salud. Esta creciente demanda se debe a diversos factores, entre ellos: cambios demográficos que incrementan la población adulta, el aumento en la expectativa de vida, los avances científicos y, sin duda, los problemas de acceso y calidad en los niveles primarios de atención. Esto último agrava las complicaciones de enfermedades que podrían haberse gestionado en estos niveles básicos.

Para responder a este incremento en la demanda, desde los inicios de la Fundación Valle del Lili decidimos crecer tanto en infraestructura física como en talento humano, consolidando la educación como un pilar fundamental para sostener el crecimiento, acompañado del desarrollo de la investigación y la innovación. Además, avanzamos tecnológicamente para superar las barreras físicas e implementar la telemedicina.

Un hito importante en la Fundación fue la implementación de una sistematización integral de toda la operación por medio de una única plataforma (SAP), que permitió que la actividad clínica y asistencial se integrara al proceso administrativo, abarcando así toda la cadena de valor. El despliegue de esta plataforma en enero del 2011 fue uno de los desafíos más grandes, pero apenas 45 minutos después de atender al primer paciente, ¡pudimos emitir su factura!



Cortesía: FVL

### ¿Cuáles son los logros alcanzados por la Fundación, bajo su liderazgo, que más satisfacción le generan?

Siento una inmensa satisfacción y orgullo por la Fundación Valle del Lili, emociones que agradezco haber podido experimentar a lo largo de todos estos años. En mis primeros años en la Fundación, fui testigo del crecimiento de la UCI, que no solo se ha convertido en un servicio de atención a pacientes críticos, sino también en un centro de educación e investigación que genera conocimiento al más alto nivel. De hecho, varios de los estudios publicados por la unidad están entre los *top 10* de artículos más leídos y consultados en el campo del cuidado intensivo en el ámbito mundial.

Como Directora Médica, impulsé el fortalecimiento del cuerpo médico institucional, logrando destacados indicadores de permanencia, satisfacción y desarrollo profesional en todas las especialidades médicas. Esto no solo nos permitió alcanzar resultados de calidad sobresalientes, ubicándonos entre los primeros lugares en el ámbito nacional y, recientemente, a escala global, sino también innovar mediante programas como el Hospital Padrino, el cual soporta poblaciones vulnerables con educación y uso de telemedicina. Este programa ha mostrado importantes logros clínicos, incluyendo la reducción de la mortalidad materna y neonatal, así como la implementación de teletrómbolisis asistida para el tratamiento de la enfermedad cerebrovascular, entre otros avances.

Ahora, el principal reto se centra en asegurar la sostenibilidad, no solo financiera, sino también social y ambiental. Con orgullo, puedo decir que seremos el único hospital expositor en la COP16, gracias a los programas ambientales reconocidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Además, alcanzar niveles superiores como empresa familiarmente responsable refuerza nuestro compromiso con el talento humano, nuestro mayor capital.

### ¿Cuál ha sido la clave para que la Fundación se destaque en la actualidad como uno de los mejores hospitales de Colombia y el mundo?

Sin duda, la gobernanza desde el Consejo Superior y la Junta Directiva, la visión sostenida del Dr. Vicente Borrero durante muchos años, y el compromiso de todos los ciudadanos Lili constituyen la base de los logros alcanzados. La Fundación Valle del Lili, representada por estos ciudadanos, asume la responsabilidad imperativa de preservar y expandir el valioso legado construido en una alineación única con la sociedad vallecaucana. Nuestra incansable búsqueda de la excelencia, reflejada en nuestro lema, nos impulsa a seguir avanzando sin pausa.

### En un entorno tan cambiante y en un ambiente de incertidumbre sectorial, ¿cuáles cree que son los retos actuales de los directores de las entidades hospitalarias en Colombia?

En medio de la crisis que atraviesa el sector salud en nuestro país, el mayor desafío para los directores de hospitales es preservar y potenciar los logros alcanzados a lo largo de los años, asegurando que el progreso no se detenga. Es esencial proteger y retener el talento humano, que constituye la columna vertebral de la atención sanitaria de calidad. Para ello, debemos

priorizar la calidad como una herramienta fundamental para impulsar la mejora continua y la innovación en los servicios de salud.

Además, es imperativo replantear muchos de nuestros procesos internos, tanto para optimizar la experiencia de los pacientes y sus familias como para aumentar la eficiencia operativa, logrando una reducción sostenible de los costos de atención. Solo mediante una visión comprometida y resiliente podremos afrontar los desafíos actuales, adaptarnos a las nuevas demandas del entorno y garantizar una atención digna y de alta calidad para todos.

### ¿Desde su experiencia, hacia dónde debe avanzar el sistema de salud colombiano?

El sistema de salud colombiano debe enfocarse en cerrar las brechas que aún persisten, sin perder de vista los logros alcanzados en las últimas tres décadas. Creo que la atención primaria en salud (APS) debe ser la base de cualquier sistema de salud sólido, aunque su definición y alcance han sido en ocasiones malinterpretados. La OMS define la APS como “un enfoque de salud que abarca a toda la sociedad y tiene como objetivo garantizar el más alto nivel posible de salud y bienestar, con una distribución equitativa, mediante una atención centrada en las necesidades de las personas desde la promoción y prevención hasta el tratamiento, la rehabilitación y los cuidados paliativos, y lo más cercano posible al entorno cotidiano de las personas” (OMS y UNICEF, *A Vision for Primary Health Care in the 21st Century: Towards UHC and the SDGs*).

Siguiendo esta definición es crucial, con la cobertura universal que hemos alcanzado, reducir las barreras de acceso en todo el territorio nacional. Esto implica cumplir con los principios fundamentales de un sistema de salud efectivo:

mantener una población sana garantizando los determinantes sociales de salud, como por ejemplo la educación y la nutrición; desarrollar sistemas para la detección temprana de enfermedades en los niveles de atención requeridos; gestionar a los enfermos crónicos mediante programas especiales y rutas de atención que promuevan una intervención temprana en niveles de mediana y alta complejidad, y disponer de programas de rehabilitación, además de asegurar cuidados compasivos al final de la vida. Alcanzar estos objetivos requiere un talento humano capacitado y redes de prestación de servicios articuladas desde la atención primaria hasta la alta complejidad, garantizando que todos los niveles coexistan y se refuercen mutuamente. De esta forma, como país debemos cuidar que esas capacidades alcanzadas en el sector salud no se deterioren, pues recuperarlas tomaría muchísimos años y probablemente causarían un impacto directo negativo en la vida de las personas, incluida la probabilidad de muertes prevenibles.

Ahora bien, la sostenibilidad financiera del sistema de salud es un reto muy complejo y ningún país ha logrado satisfacer todas sus necesidades en este ámbito. Por eso, es esencial mantener un sistema de aseguramiento con un plan básico de salud definido, complementado por un marco para la incorporación de nuevas tecnologías basado en evidencia científica y estudios de costo-efectividad. Todo esto debe estar respaldado por una gobernanza técnica que trascienda los gobiernos y que priorice la equidad y la inclusión, asegurando un sistema de salud más sólido y sostenible para todos.

La Dra. Marcela, durante su trayectoria profesional ha recibido distinciones como la Medalla al Mérito Institucional de la Fundación Clínica Valle del Lili; la Medalla Ciudades Confederadas del Valle del Cauca en el grado Gran Cruz y la máxima distinción de la Asociación Colombiana de Medicina Crítica y Cuidado Intensivo por sus aportes al cuidado intensivo en Colombia. Actualmente es miembro de la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC).