

“Liderar estrategias, enfrentar desafíos, repensar gestión del cuidado del paciente y preservar hospitales”: Andrés Aguirre, exdirector del Hospital Pablo Tobón Uribe



Andrés Aguirre Martínez

Exdirector Hospital Pablo Tobón Uribe

Andrés Aguirre Martínez, médico y especialista en gerencia hospitalaria, docente de posgrado en varias universidades, lideró durante 22 años y medio al Hospital Pablo Tobón Uribe de Medellín, al cual estuvo vinculado por 38 años y medio. Ha recibido importantes distinciones regionales y nacionales, y ha participado en instancias directivas de destacadas entidades gremiales y empresariales. Fue presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (2012-2023) y hoy es Miembro Honorario. Es autor del libro *El reto de ser persona*, publicado por el Instituto de Liderazgo de Bancolombia. Durante su gestión, el Hospital alcanzó importantes hitos institucionales: dos veces Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión; Acreditación en Salud en nivel de excelencia por Icontec y aval internacional de ISQUA; Acreditación de Joint Commission International; certificación como Empresa Familiarmente Responsable en la máxima categoría A+ (primera en América Latina en lograr ese nivel); certificación

en normas ISO ambiental y ocupacional; una de las 100 entidades con mejor reputación Merco Empresas por varios años consecutivos; una de las 100 entidades con mejor reputación por su responsabilidad social según el Estudio Merco; certificación como Hospital Universitario; ampliación de la infraestructura del Hospital en más de 70.000 metros cuadrados, con inversión cercana a \$280.000 millones, el Hospital es reputado por su alta calidad en la experiencia de servicio percibido y su prestigio científico.

Destaca Aguirre Martínez: “como director general debía trazar la estrategia del Hospital, consolidar una cultura orientada a la excelencia científica y de servicio, velar por la viabilidad financiera y el crecimiento sostenible, liderar los procesos de responsabilidad social y el cumplimiento de las disposiciones legales. Igualmente, influir en las políticas del sector orientadas a la mejora del Sistema de Salud y a la consolidación del sector hospitalario”.

Reconoce los logros como fruto del trabajo de su equipo: “siempre he dicho: ‘el director brilla por su orquesta’. Cualquier estrategia que uno quiera llevar a cabo, necesita del concurso de la gente. Por lo tanto, la lección que uno aprende es inspirar a las personas en el logro de un propósito, de una historia que valga la pena ser contada. Los seres humanos somos muy influidos por historias, hay muchos ejemplos en la historia de la humanidad. Era importante que el grupo humano se trazara una clara misión con una historia”.

En tal sentido, lo segundo era orientar la acción: “una estrategia es un modo deliberado de comportarse en medio de un contexto para lograr un propósito. El propósito es esa historia, leer el contexto y leer la realidad de lo que está pasando en todas las dimensiones: financieras, tecnológicas, políticas, sociales, de los colegas y la competencia. Muy importante



en el caso de una institución de salud, es entender cuáles son las necesidades de las personas y las comunidades. Al fin y al cabo, ese es el sentido y el propósito de un hospital: brindar salud, hacer la tarea docente e investigativa, pero, sobre todo, brindar salud”.

Señala Aguirre Martínez que entender esas necesidades termina siendo muy importante para lograr que la institución y su grupo humano se comporten de la manera requerida para lograr el cumplimiento de esa misión: “un buen líder tiene que saber leer el entorno, tiene que entender cuáles son las influencias a las que tiene que dar respuesta. Y sin duda hay un asunto muy importante: la estrategia necesita a su vez de cosas importantes como el trabajo de una cultura organizacional”.

En este sentido, explica: “hay que preguntarse cuáles son esos principios y valores que deben guiar a las instituciones, reflejados en comportamientos muy claros. Un valor que no tiene un comportamiento que pueda expresarse se queda en la intención. Ejemplo: si uno dice que el valor es el respeto, ¿cuáles son los comportamientos que hacen que ese respeto se lleve a cabo? Ejemplo también en un hospital: tocar la puerta de una habitación antes de ingresar a donde está el paciente. Segundo comportamiento en ese ejemplo: decirle a la persona ‘mi nombre es tal y vengo aquí a servirle’. Y lo

» Hay que preguntarse cuáles son esos principios y valores que deben guiar a las instituciones, reflejados en comportamientos muy claros. Un valor que no tiene un comportamiento que pueda expresarse se queda en la intención. «

tercero: la estrategia, además de la cultura, necesita técnicas, y en este caso y muy importante en la salud, técnicas de mejoramiento continuo, poner a trabajar a la gente en definir unos indicadores, definir qué se va a medir y alinear los procesos para que esos indicadores se puedan llevar a cabo. Esas serían, en resumen, las orientaciones que considero importantes en la gestión de una organización y lo que hicimos en el Hospital Pablo Tobón Uribe en los años que estuve”.

Siempre enfrentar los desafíos

El exdirectivo advierte que en la gestión hospitalaria hay desafíos de todo tipo y que lo más sano es enfrentarlos siempre. Por ejemplo, ante el desafío de creación de capacidades para hacer cosas nuevas, es preciso invertir en formación a mediano plazo: “en el Hospital se asignó un presupuesto para que la gente vinculada pudiera capacitarse incluso por meses y años, y hacer cosas que antes no estábamos en capacidad de hacer”.

También planteó orientaciones frente al desafío financiero: “es necesario hacer una serie de actividades, revisar que las plantas de cargo sean las ajustadas, que las personas tengan el tiempo para llevar a cabo las actividades, pero que no haya desperdicios. El control de inventarios y el manejo de costos de los insumos, lograr las mejores negociaciones para mejorar la eficiencia, automatizar procesos. El Hospital Pablo Tobón Uribe incorporó en sus tecnologías los RPA (*Robotic Process Automation*), que permiten ganar eficiencia en procesos. El desafío financiero es tener muy buena relación con los bancos para que los préstamos sean a las tasas menos onerosas y cumplir debidamente eso, hacer un presupuesto de caja muy estricto y ceñirse a ese presupuesto para cumplir todas las obligaciones. Esas son rutinas, pero en épocas de crisis financiera había que hacerlas con mayor razón”.

Y a lo largo de toda la gestión, es necesario mantener a la gente informada, afirma el exdirectivo: “no infundir miedo, no amenazar, pero uno tiene que hacer parte a la gente de los desafíos que se están enfrentando, porque para una sola persona no es posible hacerlo. Esto genera la

necesidad de estar comunicando personalmente a la gente los logros, lo que íbamos ganando, dónde teníamos brechas y resultados, dónde teníamos esos resultados y dónde teníamos retos por afrontar”.

Agregó que en el manejo de la crisis es muy importante la credibilidad que tengan los líderes, porque sin credibilidad es muy difícil que la gente se alinee y respalde acciones que pueden resultar molestas. También se debe ser cuidadoso con las horas extras, con reducir gastos e inversiones que puedan aplazarse en un momento dado porque no hay una caja que permita hacerlos, así que tener esa cautela es esencial para enfrentar dicha situación.

Y agregó: “también existen otras series de actividades, como que el director tiene que acompañar y estar muy presente con las entidades de aseguramiento y lograr compromisos de pago: ahí es donde uno menos se puede esconder; no ejecutando confrontaciones, pero sí intentando llegar a compromisos de pago. Y lograr sortear esta situación. Esas son las estrategias que en su momento se llevaron a cabo y que funcionaron y fueron exitosas”.

Acción colectiva ante la crisis del sector salud y repensar la gestión del cuidado del paciente

Aguirre Martínez reconoce que el sector salud vive una crisis que muchos denominan sistémica: “se han desdibujado los roles y responsabilidades de los distintos agentes. Me parece que en este momento debe hacerse una acción colectiva de reflexionar, sobre todo para tener ideas y dárselas al próximo Gobierno y al Legislativo, con el fin de que hagan un rediseño y ajuste de las cosas del sistema que tendrán que considerarse, entre otras cosas, la financiación. Un sistema que no está financiado debidamente, por mucho que se logre la eficiencia, va a tener la imposibilidad de cumplirle a los colombianos el derecho a la salud”.

E hizo énfasis al respecto: “se necesita una acción colectiva; yo creo y llamo a cooperar a todos los agentes. Esto no puede verse como una confrontación,

porque al final todo el mundo va a salir dañado y muy especialmente los pacientes y la gente del país, que es a la que finalmente este sector se debe. Entonces yo llamaría a que hay que sentarse a conversar, despojarse de orgullos y tratar de encontrar cuáles son las mejores alternativas”.

Señaló que además de la financiación, un asunto crucial es definir cómo se va a gestionar la coordinación del cuidado de las personas: “es un asunto complejo, porque no es lo mismo hacer acciones de prevención primaria que pueden hacerse en el territorio, a hacer acciones de prevención secundaria que es la detección precoz de las enfermedades, y mucho menos acciones de prevención terciaria sobre el manejo del enfermo que tiene una situación de salud declarada y requiere provisiones de servicio diferentes y acordes con esa circunstancia. El sistema tiene que volver a repensar cómo hacer esa coordinación del cuidado y cómo pensar en la logística de cómo darle la continuidad de medicamentos a los pacientes. Ahí vuelve nuevamente el tema de financiación”.

Frente a estos temas, reiteró: “hay que sentarse a conversar y crear estrategias gana-gana y no de confrontación. Los sistemas de salud son complejos; no existen sistemas perfectos, existen sistemas mejores y existen sistemas peores. El de Colombia no era un sistema perfecto, necesitaba ajustes, pero asistimos a un deterioro muy importante que tendrán que atender quienes lleguen al próximo gobierno y repensar nuevamente los distintos roles y los distintos agentes que deben intervenir para tratar de estabilizar esta circunstancia”.

Garantizar la continuidad de la institución hospitalaria

El exdirector del Hospital Pablo Tobón Uribe recalca que debe preservarse la legitimidad de la labor de las instituciones hospitalarias: “ante la incertidumbre actual, tengo un ejemplo. Es como si el sector aéreo está en crisis y en un avión el piloto dice: ‘como estamos en crisis no le podemos echar sino la mitad



de la gasolina al avión. Nadie va a querer montarse en ese avión. Es una metáfora para decir que el sector siempre tiene que cuidar, y la calidad, la seguridad y la experiencia del servicio deben ser inmejorables. Lo que hace más delicado al sector en este momento es perder su propia legitimidad. Si los hospitales y clínicas pierden ese rumbo, pierden la legitimidad ante la sociedad. Eso es lo primero que hay que hacer.

“Lo segundo, nuevamente en términos financieros, es tener cautela en los gastos, definir qué puede aplazarse para otro momento, qué es necesario hacer, y ser muy cuidadosos con el control de gastos y costos de una institución”, indicó el exdirectivo.

Con una metáfora Aguirre Martínez explica cómo afrontar cambios: “Un oso en invierno nos enseña varias cosas: primero, si no era buen oso antes de que llegara al invierno, va a morir. Las instituciones siempre tienen que estar preparándose para ser buenas instituciones. Cuando llega el invierno, el oso se tiene que adaptar, modificar comportamientos: decidir qué debe suspender, qué debe mantener, qué debe presentar. Y, finalmente, para el oso va a llegar la primavera. O sea, un sector salud sin prestadores no es posible. Yo diría que tampoco puede entrar uno en una etapa apocalíptica de que esto se acabó, sino ir paso a paso, ir poco a poco

para ir logrando que las instituciones sobrevivan y se mantengan”.

Y advirtió: “habrá que tomar decisiones. A veces son cosas complejas, difíciles, no cómodas. Y unirse nuevamente, cooperar en lo que se pueda, con proveedores, colegas y otros agentes del sector. Es muy importante crear ese sentido de cooperación”.

De cara a la permanencia de la institución hospitalaria por encima de coyunturas políticas o económicas, Martínez Aguirre señala: “siempre habrá que cuidar la calidad de los servicios, y eso se hace a través de las personas, de cuidar a las personas. Nadie da de lo que no tiene. Solo se puede servir más y mejor siendo más y mejores personas, mejores y más personas. Y no perder el sentido del propósito: el sector tiene que manejar el dinero, pero no se puede volver, no nos podemos volver mercaderes, que no quiere decir no cuidar y no tener excedentes, debemos tenerlos, pero primero el servicio y mantener la sostenibilidad de las instituciones. E insisto, no perder el sentido de la misión: los hospitales desde que nacieron están llamados a

» El sector privado sin ánimo de lucro ha sido muy importante para el país y esas instituciones no se pueden vender. «

prestar un servicio de excelencia y un servicio compasivo y a tener como centro a las personas. Eso en cualquier situación, con crisis o sin crisis, no se nos puede olvidar”.

Por último, frente a la llegada de inversionistas y grupos extranjeros que compren entidades insignia del sector hospitalario, advirtió: “si estos señores no pierden el sentido, si tienen un sentido de misión y de visión adecuado, y vienen a aportar de lo que ellos puedan saber en sus países, bienvenidos sean. Pero si vienen simplemente a extraer rentas y a no cumplir su misión, mal haría en decir que eso sea bueno. Diría que cada caso, cada inversionista, no tendría una respuesta genérica, habría que ver las condiciones de esos inversionistas. El sector privado sin ánimo de lucro ha sido muy importante para el país y esas instituciones no se pueden vender, ni pueden por su objeto social seguir siendo tales; por ejemplo, la Fundación Santa Fe de Bogotá, la Fundación Hospital Pablo Tobón Uribe, la Fundación Valle de Lili han comprado clínicas de socios, pero tienen ese reto de no perder el sentido de misión y de visión y hacer una buena gestión en torno a la salud”.