

Mauricio Barberi: “los hospitales deben ser empresas al servicio de la vida”



Mauricio Barberi

Director Fundación Hospital de la Misericordia (HOMI)

Durante 35 años, Mauricio Barberi ha liderado una de las instituciones más emblemáticas de la salud colombiana y cuna de la pediatría en el país: la Fundación Hospital de la Misericordia (HOMI). Con una trayectoria particular que rompe el molde tradicional de las direcciones hospitalarias, el Dr. Barberi (administrador de empresas) asumió la dirección general de la entidad en 1991, siendo apenas el cuarto director en más de un siglo de historia institucional. Su liderazgo ha estado marcado por la herencia familiar, la firmeza frente a las crisis gubernamentales y una visión gerencial que le ha permitido ser protagonista de una de las transformaciones más profundas de la atención pediátrica en Colombia.

Cuando asumió la dirección el HOMI enfrentaba una situación crítica de sostenibilidad. Tres décadas después, la institución es reconocida como uno de los principales centros pediátricos de América Latina, referente en oncología infantil, cuidado crítico, formación de especialistas e innovación en gestión hospitalaria. Su historia es la de una organización que decidió reinventarse para sobrevivir, crecer y seguir cumpliendo una misión que permanece intacta desde hace casi 130 años: cuidar la vida de los niños.

De los auxilios estatales a la autosuficiencia corporativa

La llegada de Mauricio Barberi a la dirección del HOMI en 1991 coincidió con un punto de quiebre institucional e histórico para Colombia. Hasta ese momento el hospital, a pesar de ser una fundación de carácter privado, operaba bajo un esquema financiero de dependencia estatal. Al constituirse como el centro de referencia nacional para la atención infantil, la institución subsistía gracias a los denominados “auxilios” del Gobierno nacional, figurando directamente en el presupuesto de la nación junto a entidades como el Hospital San Juan de Dios y el Instituto Materno Infantil.

Sin embargo, la promulgación de la Constitución Política de 1991 eliminó

estos auxilios presupuestales, dejando al HOMI en dificultades financieras. La antigua estructura de subsidio a la oferta desapareció, pero el país aún no contaba con un sistema alternativo que permitiera a los hospitales generar recursos propios para garantizar su sostenibilidad operativa.

Barberi recuerda incluso una anécdota que marcó su visión de liderazgo. En medio de la incertidumbre acudió a buscar apoyo ante las autoridades de salud de la época: “fuimos donde el doctor Juan Luis Londoño, ministro de Salud de la época, y me mandó a morir. Me mandó a enterrar a la institución: si no éramos capaces de sostenerlo, pues que lo cerráramos. Creo que esa fue la mejor motivación para decir que el HOMI no podía parar precisamente por el legado, por lo que significa para el país la cuna de la pediatría en Colombia, el primer hospital pediátrico”.

Fue entonces cuando surgió una frase que terminaría convirtiéndose en una filosofía institucional: “éramos pobres, pero con mentalidad de ricos”. A partir de ese momento comenzó una transformación profunda que rompió con la manera tradicional de administrar el hospital. “Empezamos a cambiar el pensamiento estructural de un hospital y hablamos de una



vez por todas de una empresa productiva que generara sus propios ingresos y no dependiera de nadie”.

Mediante negociaciones directas con las autoridades sanitarias de la época, el hospital suscribió contratos de atención con diferentes entidades territoriales. El hecho que consolidó esta transición fue el contrato número 001, firmado con el departamento de Boyacá para brindar atención médica especializada a los niños de esa región. Este paso estratégico transformó al HOMI en una organización vendedora de servicios de salud bajo la lógica de la oferta. La llegada de la Ley 100 reforzó ese camino.

El Dr. Barberi recuerda: “comenzamos a recibir recursos por lo que hacíamos, por los servicios que prestábamos y no por lo que alguien quisiera darnos. Eso nos permitió tecnificarnos, innovar y desarrollar nuevos servicios para responder a las necesidades de los niños colombianos”. Sin embargo, considera que el cambio más importante no fue financiero: “la transformación más profunda fue entender que un hospital debía gestionarse como una empresa, sin perder su esencia humana”.

La revolución del “cliente”

Uno de los aportes más controvertidos, pero a la vez más revolucionarios de Mauricio Barberi en el sector salud, fue la transformación de paciente a cliente. “El paciente no era el ser humano que estaba esperando una atención, sino que debía tener paciencia para ser atendido, por eso yo nunca hablé de pacientes y hablo de cliente, porque es que el cliente es el que tiene que consentirse y mimarse. [...] Me decían que cómo se había deshumanizado nuestra organización, que era un administrador de empresas que venía a deshumanizarla. Yo dije que, por el contrario, que humanizarla era atender al cliente como se merecía, no con la paciencia que debía tener nuestro cliente”.

» **Uno de los aportes más controvertidos, pero a la vez más revolucionarios de Mauricio Barberi en el sector salud, fue la transformación de paciente a cliente.** “El paciente no era el ser humano que estaba esperando una atención. «

Para Mauricio Barberi, dignificar al usuario implicaba romper con la tradición del ciudadano sumiso que aguardaba largas horas por caridad. Tratarlo como un cliente significaba exigir los más altos estándares de calidad, eficiencia y respeto hacia su tiempo y su dignidad. Hoy en día, esta filosofía es fundamental en la cultura del HOMI, demostrando que la solidez financiera y el enfoque corporativo son los únicos mecanismos reales para blindar la misión social de un hospital.

Gracias a este cambio de paradigma, la institución tiene actualmente indicadores médicos y tasas de supervivencia en patologías de alta complejidad — como la leucemia linfocítica aguda — que compiten directamente con los estándares de países del primer mundo.

Calidad, humanidad y productividad: la fórmula para permanecer

Mantener durante décadas el liderazgo de una institución pediátrica especializada no ha sido una tarea sencilla. Para Barberi, la permanencia del HOMI se explica por la combinación de tres elementos inseparables: la productividad, la investigación científica y la calidad humana. “Cuando una institución pierde la calidad humana, pierde su esencia”, recalca.

Esa convicción es coherente con el legado de José Ignacio Barberi, fundador del hospital y pionero de la

pediatría colombiana. “Nosotros nunca hemos cambiado la filosofía del fundador. Seguimos comprometidos con los niños y sus familias exactamente igual que hace 130 años”. Ese compromiso se refleja en una decisión que la organización ha mantenido incluso en los momentos financieros más difíciles: “aquí se atiende al niño con plata o sin plata. Eso no es un discurso; es una realidad”.

Recuerda que antes de la transformación del sistema muchos niños simplemente no tenían acceso a tratamientos que hoy parecen normales: “me tocó ver

cómo los niños se morían porque no existían los medicamentos o porque sus familias no tenían recursos para acceder a ellos”.

Por eso considera que uno de los mayores errores que podría cometer el país sería desconocer los avances alcanzados en las últimas décadas. “Volver a lo que existía antes de la Ley 100 sería un error enorme. Yo viví el antes y el después y la transformación fue rotunda”.

En medio de las dificultades actuales, el HOMI ha logrado mantenerse gracias a una gestión rigurosa de los recursos. “El modelo de gestión que tenemos maximiza ingresos, minimiza costos y controla el gasto sin sacrificar la misión”.

El desafío estructural de la pediatría: porque un niño no es un adulto pequeño

Una de las lecciones de liderazgo más valiosas que comparte Mauricio Barberi a las nuevas generaciones es la comprensión

Mauricio Barberi

de las asimetrías económicas que existen entre la operación de un hospital general de adultos y uno netamente pediátrico.

El director del HOMI explica las razones de este desbalance financiero: en primer lugar, la cadena de abastecimiento farmacéutico para la pediatría exige una infraestructura altamente especializada. Dado que la industria farmacéutica global no produce presentaciones comerciales adaptadas a las dosis de los neonatos o niños pequeños, los hospitales pediátricos se ven obligados a mantener una central de mezclas farmacéuticas para fraccionar y transformar los medicamentos de adultos. El director da el siguiente ejemplo: “un hospital de adulto en una infección puede facturar cualquier antibiótico que venga por gramos (1 g cada 12 horas) y factura dos ampollas en el día. Nosotros tenemos que transformar esa ampolla y tener una dosis que está enmarcada en la estabilidad del medicamento; mientras que un hospital de adultos factura cuatro ampollas yo facturo una. Los costos de operación aún son más altos porque debo tener una central de mezclas que me transforme todos los medicamentos a las dosis de niños, eso lo hace muchísimo más costoso. Hacemos el mismo número de actividades, pero con un 50 % de ingreso”.

A esta realidad se suma el elevado costo de los bienes de capital.



Los equipos biomédicos utilizados en el HOMI requieren la adquisición de licencias y softwares especializados de protección radiológica para asegurar que los niños sean irradiados en una proporción infinitamente menor que un adulto; estos programas informáticos específicos representan costos adicionales de miles de dólares por equipo. Asimismo, insumos básicos como los hilos de sutura para cirugías en neonatos son sustancialmente más costosos que las suturas estándar.

» Más allá de las compensaciones económicas de ley, la cultura de la organización se enfoca en el cuidado de su personal, promoviendo la humildad, la transparencia y el afecto como valores corporativos. «

A pesar de que los hospitales pediátricos se rigen por las mismas tarifas generales del Plan Obligatorio de Salud y carecen de unas tarifas diferenciales que reconozca estos sobrecostos, el HOMI ha logrado mitigar estas debilidades del sistema mediante un modelo de control estricto del gasto, optimización del inventario y una maximización de los ingresos operativos.

El modelo de gestión horizontal en una organización donde todos cuentan

A diferencia de muchos directivos hospitalarios de su generación, Barberi llegó desde el mundo de la administración y no desde la medicina. Esa condición le permitió cuestionar algunos paradigmas tradicionales de las organizaciones de salud. “Los médicos son fundamentales, pero no son los únicos importantes.

Aquí comenzamos a hablar de que todo el talento humano era igual de importante para el desarrollo de la organización”. Esa filosofía se convirtió en uno de los pilares del modelo de gestión del HOMI.

“Cada persona cumple un papel específico y la suma de todos esos roles es la que genera los resultados. La eficiencia, la calidad y los logros científicos no dependen de una sola profesión”. Por eso insiste en que

el éxito institucional no puede atribuirse exclusivamente al cuerpo médico y agrega: “para mí son tan importantes los especialistas como el personal de enfermería, el facturador, el portero o la persona de servicios generales. Si uno de ellos falla, toda la organización se afecta”.

Explica que el HOMI implantó un modelo de gestión propio fundamentado en la horizontalidad absoluta y en la erradicación de las estructuras verticales o “dueños de área”, que provocan lentitud en los procesos.

Bajo esta visión de respeto mutuo, el hospital ha diseñado una política integral de estímulos basada en el “salario emocional”. Más allá de las compensaciones económicas de ley, la cultura de la organización se enfoca en el cuidado de su personal, promoviendo la humildad, la transparencia y el afecto como valores corporativos. Dentro de este ecosistema, Barberi hace un reconocimiento especial al departamento de enfermería, calificándolo como la verdadera “proeza” de la institución, al constituir el único equipo que permanece al cuidado ininterrumpido de los niños las 24 horas del día, los 365 días del año, garantizando la continuidad de la vida cuando el resto de los especialistas han culminado sus rondas.

» Entre los retos que identifica para el futuro aparecen tres grandes prioridades: la sostenibilidad financiera, la formación de talento humano especializado y la transformación tecnológica «

Liderar en la incertidumbre y preparar el futuro

Barberi considera como uno de los mayores desafíos presentes administrar en medio de una incertidumbre permanente: “actualmente es muy difícil hacer una planeación tradicional porque todos los días aparece una nueva norma o condición que obliga a replantear las decisiones”. Sin embargo, considera que la respuesta no puede ser la inmovilidad: “nosotros seguimos desarrollando proyectos, innovando y creciendo. No podemos quedarnos esperando a ver qué pasa”.

Entre los retos que identifica para el futuro aparecen tres grandes prioridades: la sostenibilidad financiera, la formación de talento humano especializado y la transformación tecnológica: “sin recursos no funciona nada. La tecnología es costosa, el talento humano especializado es escaso y la atención pediátrica tiene características propias que hacen más compleja su operación”.

Aun así, observa con entusiasmo el potencial de herramientas como la inteligencia artificial. “Uno de nuestros grandes proyectos es la automatización de la organización. Hemos desarrollado sistemas propios de inteligencia artificial que nos ayudan a controlar procesos, gestionar información y mejorar la oportunidad de la atención”. Pero advierte que ninguna tecnología reemplazará el valor de las personas.

Barberi defiende la necesidad de que los hospitales generen utilidades financieras, combatiendo el tabú social que pretende ligar la rentabilidad económica con la falta de ética. Con total claridad argumenta que sin excedentes económicos resulta imposible modernizar la infraestructura física, adquirir tecnologías de punta o financiar los nuevos proyectos que demanda la niñez.

Como líder que ha consagrado 35 años de su vida a una sola institución, asegura que el relevo generacional del HOMI está plenamente garantizado bajo un esquema de sucesión legal por escritura pública, donde sus propias hijas trabajan de su mano para interiorizar lo que él denomina el “ADN HOMI”: primero, amar profundamente la organización y la misión que cumple; segundo, entender que todo el talento humano es importante, y tercero, trabajar bajo modelos colaborativos donde desaparezcan los dueños de los procesos y prevalezca el trabajo en equipo y la conciencia de que en salud no se fabrica cualquier mercancía, sino que se proyecta vida humana.

Su invitación final al sector es a persistir con gallardía y a exigir que el Estado priorice, de manera real y no solo retórica, la salud de la infancia:

“Si uno no ama lo que hace, no siente lo que hace y no ve las oportunidades tan grandes que le permiten a uno desarrollarse como persona y como profesional que ofrece una organización de salud... porque es diferente a cualquier otro tipo de industria, porque aquí estamos proyectando es vida para seres humanos... Las instituciones de salud son empresas, sí, pero empresas al servicio de la vida. Nunca podemos olvidar que aquí trabajamos para los niños y sus familias”.



Conozca nuestro
portafolio

Aliados estratégicos del Sector Salud y la Seguridad Social

Acompañamiento jurídico institucional especializado.

RECUPERACIÓN INTEGRAL DE CARTERA

Recuperamos y protegemos los recursos de su institución mediante estrategias jurídicas especializadas frente a conflictos con EPS, ADRES, SOAT y demás actores del sistema.

ACOMPANIAMIENTO JURÍDICO INSTITUCIONAL 360°

Asesoría permanente para juntas directivas, gerencia y equipos administrativos en la gestión del riesgo jurídico y la toma de decisiones estratégicas.

CONTRATACIÓN ESPECIALIZADA EN SALUD

Estructuramos, revisamos y acompañamos acuerdos de voluntades, contratos y alianzas estratégicas bajo la normatividad del sector salud.

LITIGIOS DE ALTO IMPACTO

Representación especializada en investigaciones administrativas, procesos de responsabilidad médica, contencioso administrativos, disciplinarios, civiles, penales, fiscales y de alto impacto para el sector salud. Expertos en la gestión masiva de acciones constitucionales y procesos judiciales.

GP LEGAL HEALTH MANAGEMENT

Nuestra plataforma tecnológica integra inteligencia artificial, gestión documental y análisis jurídico para fortalecer la toma de decisiones institucionales.



+15 años
DE EXPERIENCIA

+1.750
CASOS DE ÉXITO

+250
CLIENTES CORPORATIVOS

Experiencia • Confianza • Resultados