

Lecciones de liderazgo hospitalario para el presente y el futuro

Durante las últimas tres décadas, el sector prestador de servicios de salud colombiano ha atravesado profundas transformaciones: reformas estructurales, crisis financieras, cambios tecnológicos, emergencias sanitarias y permanentes desafíos para garantizar el acceso, la calidad y la sostenibilidad de la atención en salud. En ese recorrido, un grupo de líderes asumió la responsabilidad de dirigir algunas de las instituciones hospitalarias más importantes del país, convirtiendo momentos de incertidumbre

en oportunidades para innovar, crecer y consolidar organizaciones que hoy son referentes nacionales e internacionales por su excelencia, su capacidad de gestión y, sobre todo, por su compromiso con el humanismo y el servicio.

En esta edición, la *Revista Hospitalaria* reúne las voces de algunos de los líderes que marcaron una época en la gestión hospitalaria colombiana. Roberto Esguerra, Julio Ernesto Toro, Andrés Aguirre, Vicente Borrero, Mauricio Barberri, Gabriel Mena y Virgilio Galvis

comparten las decisiones que transformaron sus instituciones, las lecciones que les dejaron las crisis que enfrentaron y los principios que, desde su experiencia, consideran esenciales para quienes hoy tienen la responsabilidad de liderar instituciones prestadoras de servicios de salud. Más que una mirada al pasado, estas conversaciones son una invitación a reflexionar sobre el futuro del liderazgo hospitalario desde la experiencia, la visión estratégica y el compromiso con la atención a los pacientes.



Roberto Esguerra Gutiérrez

Exdirector Fundación Santa Fe

“Liderar con visión para transformar las crisis en oportunidades”, Roberto Esguerra Gutiérrez, exdirector Fundación Santa Fe

Durante más de cuatro décadas de ejercicio profesional, el doctor Roberto Esguerra Gutiérrez ha sido testigo y protagonista de algunos de los cambios más importantes de la salud colombiana. Médico especialista en medicina interna y medicina nuclear, director general de

la Fundación Santa Fe de Bogotá por más de quince años, expresidente de las juntas directivas de la Asociación Colombiana de Medicina Interna y de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, autor de múltiples publicaciones científicas, maestro del American College of Physicians,



Los Nogales

Clínica

Vigilado Supersalud

Seguimos creciendo
para ampliar
la atención en salud.

La nueva Torre 3 fortalecerá:



Unidad Oncológica



Unidad de Oftalmología especializada



Unidad de Cardiología



Hospitalización



Laboratorio Patología

Torre 3 12.547,34 m²

Además incorporará:



Unidad Renal



Terapias Radio Metabólicas

Servicios sujetos a habilitación y apertura gradual, conforme a la normatividad vigente y las autorizaciones de la autoridad competente.

Científicamente avanzados, humanamente cálidos.

Contáctanos

@losnogalesclinica



IVR: (601) 5937000



www.clinicanogales.com



Calle 95 N°. 23 - 61, Bogotá D.C
Autopista Norte, Costado Oriental.

el Dr. Esguerra es un referente indiscutible de excelencia, humanismo y gestión en salud, condecorado con la Medalla Jorge Bejarano y la Cruz de Boyacá por su trayectoria y aportes al sector.

Su trayectoria le ha permitido observar cómo el sector hospitalario ha enfrentado crisis recurrentes, adaptándose a nuevos modelos, tecnologías y desafíos sociales. Desde esa experiencia de más de quince años en la Fundación Santa Fe de Bogotá, institución que ayudó a consolidar como uno de los referentes de excelencia clínica, innovación y calidad en América Latina, comparte las lecciones que considera fundamentales para quienes hoy lideran hospitales y clínicas en medio de la incertidumbre.

Para el doctor Esguerra, comprender la transformación que vivió el sector salud colombiano exige recordar cómo era la realidad antes de la Ley 100; recuerda que, para las nuevas generaciones de profesionales, resulta muy difícil imaginar la cruda realidad del sector antes de 1993.

Roberto Esguerra
Gutiérrez

A diferencia de las dificultades coyunturales actuales, el panorama antiguo se caracterizaba por una inestabilidad estructural absoluta: “los hospitales no sorteaban crisis; vivían en crisis permanentemente. Era un sistema mendicante. Los directores de hospital tenían que acudir constantemente al Gobierno o a las autoridades locales buscando recursos para sobrevivir. No había planeación, no había estrategias y tampoco existía realmente un sistema hospitalario estructurado”, señala.

Desde su perspectiva, la Ley 100 representó un punto de inflexión para el país y para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). Bajo el nuevo esquema de subsidio a la demanda, la gestión de un director dejó de ser la de un tramitador de presupuestos estatales para transformarse en una administración corporativa estructurada, donde la supervivencia dependía de una competencia sana por la elección de los usuarios. Las instituciones que se prepararon rápidamente y adoptaron una estructura empresarial avanzaron más rápido; aquellas que no lo hicieron, enfrentaron serias dificultades.

“Por primera vez hubo recursos suficientes dentro del sistema y los hospitales tuvieron que enfrentar un reto completamente nuevo: convertirse en empresas. Ya no bastaba con esperar recursos; había que gestionarlos, competir, organizarse y responder a las necesidades de los usuarios”, puntualiza el Dr. Esguerra.

Ese cambio exigió una nueva manera de liderar. Las organizaciones hospitalarias tuvieron que incorporar capacidades administrativas, financieras y tecnológicas que antes no hacían parte de su estructura tradicional: “la gestión hospitalaria dejó de ser una actividad exclusivamente médica. Fue necesario integrar profesionales de distintas disciplinas para construir organizaciones modernas capaces de responder a un entorno mucho más complejo”.

Para el Dr. Esguerra, la Ley 100 ha sido la más criticada, pero a su vez la de mayor impacto social en Colombia

pues eliminó el riesgo de que una enfermedad catastrófica significara la ruina financiera de una familia y permitió que “cualquier colombiano, el más humilde, pueda entrar al mejor hospital a través del sistema de salud”.

Construir excelencia incluso en medio de la adversidad

Al asumir la dirección de la Fundación Santa Fe de Bogotá, el Dr. Esguerra se enfrentó al desafío de liderar una institución que se encontraba técnicamente en quiebra, con la necesidad de cambiar el modelo de medicina exclusivamente privada para ser parte del Sistema Nacional de Salud y transformarla en una entidad con un alto impacto social.

Este proceso coincidió con las discusiones y la implementación de la Ley 100, y entonces se sumó otro desafío: romper la resistencia a estos cambios y convencer al cuerpo médico de que el nuevo modelo no significaba el fin de la práctica independiente ni la desaparición de los consultorios privados. El Dr. Esguerra y su equipo llevaron a cabo una labor pedagógica intensa para demostrarles que la reforma representaba una oportunidad única para extender una medicina de la más alta calidad a poblaciones que históricamente habían estado excluidas. Como sello, la Fundación mantuvo desde el inicio un estándar de atención igualitario para que todos los usuarios, independientemente de su origen social o capacidad económica, lo recibieran por igual.

El exdirector de la Fundación identificó con claridad que la complejidad del nuevo entorno impedía que los médicos administraran los hospitales en solitario; se requería de manera urgente la incorporación de profesionales especializados en economía, administración, ingeniería y sistemas. Gracias a este cambio estructural, la Fundación Santa Fe logró equilibrar sus finanzas y transitar con éxito de un esquema

» Las grandes transformaciones nunca son obra de una sola persona: “eso no lo hace un gerente. Eso lo hace un equipo comprometido con una visión clara. «

estrictamente privado a uno donde el 70 % de su operación respondía al Sistema Nacional de Salud.

El Dr. Esguerra hace énfasis en que las grandes transformaciones nunca son obra de una sola persona: “eso no lo hace un gerente. Eso lo hace un equipo comprometido con una visión clara. La Fundación Santa Fe de Bogotá es lo que es hoy día y está viva gracias a lo que un equipo de gente muy grande en ese momento se comprometió a hacer: primero, sacar de la crisis a una entidad que estaba técnicamente muerta; segundo, llevarla a ser una de las mejores instituciones de la región y del mundo. La gente se comprometió con eso y yo tal vez lo que hice como gerente, fue mostrar todas las posibilidades que había y lograr que un equipo extraordinario se comprometiera con eso”.

Recuerda que, aun en los momentos más difíciles, tomaron una decisión que marcaría el futuro de la institución: no sacrificar ni los programas sociales ni la calidad de la atención. “Muchas veces tuvimos presiones para reducir costos disminuyendo la calidad. Nunca aceptamos hacerlo. Podíamos negociar muchas cosas, pero no nuestros principios”.

Tampoco permitieron que las dificultades económicas y la angustia de la sobrevivencia consumieran toda la atención del equipo y les impidiera pensar en el hospital que querían para el futuro: “una institución no puede vivir únicamente pendiente de pagar la nómina del próximo mes. Hay que resolver

los problemas del presente, pero sin dejar de pensar en el hospital que se quiere construir dentro de diez o veinte años, planificando las inversiones en innovación y alta tecnología para el momento en que se recupere la liquidez”, explica.

Esa visión permitió que la Fundación avanzara simultáneamente en calidad, innovación, tecnología y reconocimiento internacional: “siempre tuvimos claro que no bastaba con prestar buenos servicios; tenían que ser los mejores servicios posibles”, recuerda el Dr. Esguerra.

Esa convicción llevó a la institución a convertirse en pionera en temas de calidad, cuando todavía eran conceptos poco habituales en el sector hospitalario colombiano y difíciles de abordar porque los profesionales asumían que todo se hacía bien. En 1991, en alianza con la Corporación Calidad, la Fundación creó la primera Unidad de Garantía de Calidad en un hospital colombiano, liderada por una enfermera; un hito que rompió paradigmas y demostró la necesidad de medir y evaluar científicamente los procesos asistenciales.

Las crisis exigen ajustes, no renunciar a la misión institucional

Al analizar la coyuntura actual del sistema de salud colombiano el Dr. Esguerra argumenta que, si

bien la sostenibilidad financiera sigue siendo un reto constante para conciliar la misión social con la supervivencia económica, las discusiones de hoy se dan en un nivel muy distinto. Para el exdirector de la Fundación Santa Fe, uno de los fenómenos más preocupantes de los últimos años es que un discurso sesgado ha afectado la imagen de los hospitales ante la opinión pública, olvidando con rapidez el papel heroico que desempeñó la institucionalidad hospitalaria durante la reciente crisis sanitaria mundial.

“Hace tres o cuatro años, en plena pandemia, todos los colombianos estábamos pendientes de tener un sistema hospitalario que fuera capaz de responder y lo hizo. De los pocos países en el mundo que logró responder a la pandemia fue Colombia y lo hizo sobre los hombros de la institucionalidad hospitalaria, centros de salud y profesionales de la salud. Eso no se debería olvidar muy rápidamente”, señala.

Asimismo, el doctor resalta que cualquier debate nacional debe despojarse de pasiones políticas e ideológicas, y abordarse bajo una metodología estrictamente técnica. El sistema requiere ajustes urgentes para garantizar un flujo de recursos adecuado y transparente, asegurando que el dinero se destine exclusivamente a la atención de los pacientes y no se dilapide en ineficiencias,

trámites excesivos o duplicaciones administrativas que terminen propiciando escenarios de corrupción.

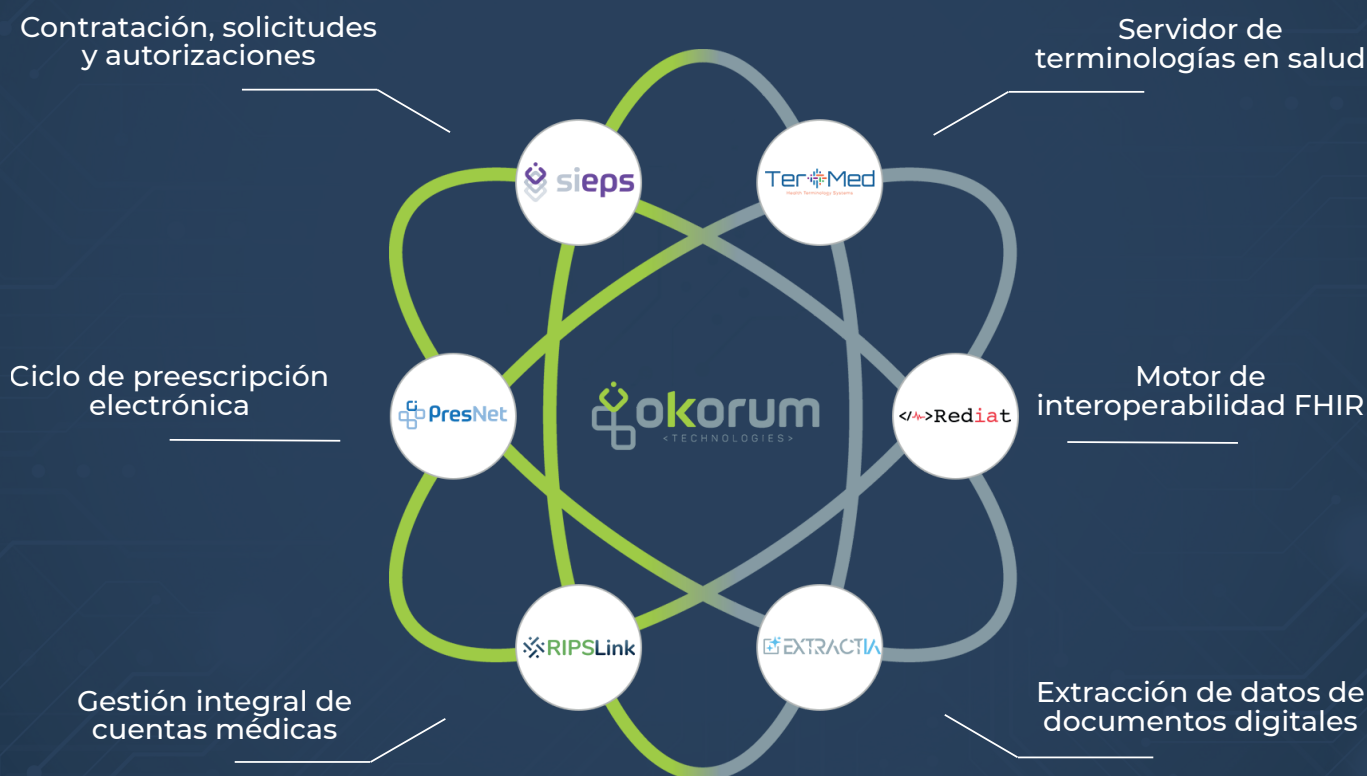
“De manera que yo creo que el arte está en ir haciendo las adaptaciones que requiere el sistema, conservando lo que hay que conservar, mejorando lo que se puede e, incluso, introduciendo elementos que probablemente en este momento no sabemos cuáles, pueden ayudar mucho al sector”, comenta.

Con respecto a una supuesta pérdida de confianza entre los diferentes actores del sector, desmitifica la afirmación considerándola más una frase hecha que una realidad fáctica. En el día a día, asegura, los prestadores y aseguradores trabajan de la mano por el bienestar de la población. En este engranaje, el papel del prestador hospitalario debe evolucionar hacia una mayor resolutivez de los niveles primarios, apoyando activamente las estrategias de medicina preventiva, educando al paciente y simplificando los procesos para que el usuario pueda transitar por el sistema con comodidad y sin barreras burocráticas.

Frente a la crisis que atraviesa actualmente el sistema de salud colombiano, Esguerra indica que las instituciones deben mantener el foco en aquello que les da sentido: “la salud financiera es fundamental



+18 años potenciando las capacidades operacionales y la toma de decisiones en los mejores hospitales, clínicas, gestores farmacéuticos y aseguradoras del país



Un ecosistema SaaS B2B, que transforma datos en información y conocimiento para el sector salud en Colombia

© 2026

✉ info@okorum.com

☎ [+604] 322 54 92

🌐 okorum.com

📷 Okorumtech

🌐 Okorum


eHealth Labs

» Aunque reconoce las dificultades actuales del sistema, el doctor Esguerra observa el futuro con optimismo y asegura que “las crisis no acaban los sectores. Las crisis son oportunidades para rediseñarlos”. «

para sobrevivir, pero un hospital no puede olvidar cuál es su misión. Cada institución debe tener absoluta claridad sobre el papel que cumple en la sociedad”.

El futuro del hospital está más allá de sus paredes

Aunque reconoce las dificultades actuales del sistema, el doctor Esguerra observa el futuro con optimismo y asegura que “las crisis no acaban los sectores. Las crisis son oportunidades para rediseñarlos”.

A su juicio, los cambios más profundos de los próximos años vendrán impulsados por la tecnología digital, la inteligencia artificial y nuevas formas de atención; por ello “el gran reto es que el hospital salga de sus paredes y llegue a la casa de los pacientes. Vamos hacia un modelo en el que gran parte de la atención podrá realizarse a distancia, manteniendo los mismos estándares de calidad [...] Hoy no debería haber afán en aumentar el número

de camas, el reto es desarrollar más capacidades para acompañar a los pacientes donde estén”, recalca.

El futuro de la atención hospitalaria, prevé el Dr. Esguerra, será apasionante ya que los próximos veinte años estarán marcados por la adopción de la tecnología digital, la inteligencia artificial, la automatización y la telemedicina. Esta transformación tecnológica también impactará el modelo de gestión del talento humano y mitigará fenómenos globales como el *burnout* y la escasez de personal, ofreciendo nuevas formas de ejercer la profesión.

Además, también exigirá nuevas competencias organizacionales, nuevas formas de trabajo y estructuras menos jerárquicas: “estamos en el amanecer de un nuevo sector hospitalario. Las barreras tradicionales entre disciplinas se están reduciendo y veremos organizaciones mucho

más colaborativas, horizontales e integradas”, augura el Dr. Esguerra.

Y agrega: “debe ser claro para todos los hospitales que se requiere un trabajo en equipo, una estructura de manejo hospitalario de colaboración de muchas disciplinas, ajenas incluso a la salud, con el que se logra una estrategia empresarial clara que garantice en lo posible la estabilidad financiera”.

El Dr. Esguerra reitera que el núcleo de cualquier institución siempre será su gente: “el edificio se puede caer, la gente es la que vale”. Su invitación final al sector es a sacudirse la nostalgia, abandonar la comodidad de la zona de confort y liderar con audacia: “debemos dejar de mirar hacia atrás y concentrarnos en todo lo que se está abriendo hacia adelante. El sector hospitalario colombiano ha superado crisis muy difíciles y volverá a hacerlo”.

“Quiero que la sociedad colombiana esté rindiendo siempre un reconocimiento al sector de la salud en general, que confíe en su sistema hospitalario... Yo invito a todo el sector a que no mire hacia atrás, hacia la comodidad, hacia no enfrentar los cambios, sino que se libere del lastre del pasado, mire al futuro con la mente abierta y logre construir un gran sistema hospitalario que siga siendo orgullo para todos los colombianos”, concluye.

MANILLAS PARA EVENTOS

Identificación segura y eficiente de pacientes.

JOHANA PEREZ
ID: 541656646
DOB: 2/07/80
ADM: 03/05/26



Somos el mayor proveedor de manillas o brazaletes de identificación de pacientes para el sistema de salud Colombiano.

Visítanos stand 2201B
Nivel:01 Pabellón 18-23



Feria Internacional
de la Salud
BOGOTÁ, COLOMBIA
28-31 JULIO 2026



313 610 72 02
300 611 63 12
604 448 82 92

ventas@manillasparaeventos.com
www.manillasparaeventos.com
@manillasparaeventoscol

