



ISSN 1909-2407

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN: ENFOQUE PRÁCTICO PARA HOSPITALES UNIVERSITARIOS

Integrated Management Systems: A practical approach for university hospitals

Aldemar Bautista-Otero¹, Juan Carlos García-Ubaque², Paula Fernanda García-Benitez³

1. Médico, Magister en Administración, Consultor Independiente. abautistao@unal.edu.co
2. Médico, Doctor en Salud Pública, Profesor Titular Universidad Nacional de Colombia. jcgarciau@unal.edu.co
3. Estudiante Administración de Empresas Universidad Nacional, Economía Universidad de los Andes Bogotá. pfgarciab@unal.edu.co

Recibido: 13/10/2015 Revisado: 10/11/2015 Aceptado: 21/05/2016

COMO CITAR ESTE ARTICULO: Bautista OA, García UJ, García BP. Sistemas integrados de gestión: enfoque práctico para hospitales universitarios., Rev.salud.hist.sanid.on-line 2017;12(1):125-132 (Enero-Abril). Disponible en <http://www.shs.agenf.org/> Fecha de consulta ()).

Los textos publicados en esta revista pueden ser reproducidos citando las fuentes. Todos los contenidos de los artículos publicados, son responsabilidad de sus autores.

Copyright. Revista Salud Historia y Sanidad © Grupo de Investigación en Salud Pública GISP-AGENF.ORG Tunja 2017.

RESUMEN

El propósito de este ensayo es mostrar los beneficios de la integración de sistemas de gestión y presentar una propuesta de proceso para lograrlo. Su enfoque está orientado de manera particular hacia Instituciones prestadoras de Servicios de Salud (IPS) que aspiren a ser reconocidas como hospitales universitarios dentro del Sistema de Seguridad Social en Salud de Colombia.

Palabras Clave: Gerencia, Administración Hospitalaria, Hospitales Universitarios, Integración de Sistemas, Sistemas Integrados y Avanzados de Gestión de Información. (Fuente DeCS-BIREME).

ABSTRACT

The purpose of this essay is to show the benefits of management systems integration and present a proposal for the process to achieve it. His approach is geared particularly towards institutions providing health services (IPS) that aspire to be recognized as university hospitals within the Social Security System in Health of Colombia.

Keywords: management, hospital administration, university hospitals, systems integration, integrated advanced information management systems. (Source MeSH).

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, son reconocidas como el principal punto de contacto entre los usuarios y el sistema de salud en su totalidad y se les pide que dispongan de una adecuada capacidad resolutive de los problemas de salud y que ejecuten sus intervenciones con las mejores condiciones de calidad posibles (1).

Lo anterior las obliga a buscar herramientas que les permitan lograr y mantener la eficacia, la eficiencia, la efectividad y el mejoramiento continuo de su gestión, de modo que obtengan la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades en salud de los usuarios. Desde la perspectiva de las ciencias administrativas y económicas, la búsqueda de la eficiencia y la eficacia organizacionales inicia en los albores del siglo XX, con los aportes de Taylor y Fayol (2).

Durante el último cuarto de este siglo emerge el punto de vista sistémico a partir del cual se cambia el enfoque de las estructuras hacia los procesos y se incorporan modelos de gestión centrados en la calidad. Entre los principales impulsores de los modelos de gestión centrados en calidad se destacan Crosby (3), Deming (4), Feigenbaum (5), Ishikawa (6), Juran (7), Shewhart (8) y Taguchi (9).

La implementación de sistemas de gestión es la respuesta de las ciencias de la administración para conseguir la calidad de sus productos y servicios y con ella la satisfacción y fidelización de sus usuarios (10). Sin embargo, el mayor problema para su desarrollo e implementación radica en la multiplicidad de herramientas disponibles, lo que en lugar de aportar a la solución de los

problemas organizacionales se ha convertido en un problema adicional (11). Cada sistema de gestión de calidad aporta herramientas específicas, que demandan multiplicidad de recursos para su implementación, así como la conformación de equipos complejos de recurso humano y la modificación de los procesos y procedimientos específicos. Esta situación, demanda una mayor inversión y aumenta los costos directos e indirectos, tanto en personal, como en tecnologías, destacando de manera particular los esfuerzos que se requieren en sistemas de información para la captura y el procesamiento de los datos asociados a cada sistema.

Tanto en Colombia y como en otros países, esta situación se torna crítica cuando adicionalmente, aparecen requerimientos de tipo legal, que hacen imperativo el desarrollo de varios de estos sistemas, apareciendo como alternativa el desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) como respuesta.

A continuación se presenta una síntesis de los sistemas de gestión que la normatividad Colombiana exige para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, con el fin de identificarlos como herramientas útiles de gestión, así como una propuesta de integración que permita superar los obstáculos mencionados y obtener un efecto sinérgico como valor agregado.

Reenfocar los Sistemas de Gestión en las IPS

La implementación de cada uno de los sistemas de gestión trae consigo una promesa de valor, un efecto inmediato sobre las instituciones que se decidan a aplicarlo. Por ejemplo, los sistemas de control interno prometen que su rigurosa implementación logrará que cada funcionario ejerza control estricto sobre sus funciones, de manera que logrará realizarlas exitosamente y aportará eficazmente para que la institución cumpla sus objetivos.

En este contexto y desde la perspectiva administrativa, este sistema puede ser entendido como una norma de cumplimiento obligatorio y bajo un plazo perentorio, pero también puede percibirse como una herramienta que facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, razón por la cual su adopción puede ser asumida como una decisión estratégica. Debe señalarse que en Colombia en el sector salud, coexisten hoy al menos diez sistemas de gestión de carácter obligatorio y dos de tipo voluntario, lo que en la mayoría de instituciones se percibe como una carga administrativa adicional que las distrae de su propósito centrado en la atención de las necesidades de salud de los pacientes y no, como una herramienta que facilitara su trabajo. La Tabla 1 presenta un resumen de las promesas de valor que la implementación de cada uno de ellos puede tener para las instituciones que busquen superar la orientación legal.

Tabla 1. Promesas de valor

SISTEMA	SIGLA	NORMA	PROMESA DE VALOR
Sistema de control interno	SCI	Ley 87 de 1993 Decreto 943/ 2014	Autocontrol cumplimiento de objetivos institucionales
Sistema obligatorio garantía de calidad de la atención de salud	SOGC	Decreto 1011 de 2006	Garantizar calidad de la prestación de servicios

SISTEMA	SIGLA	NORMA	PROMESA DE VALOR
Sistema único de habilitación	SUH	Resolución 2003 de 2014	Seguridad de la atención
Sistema único de acreditación	SUA	Decreto 903 / 2014 Resolución 2082/ 2014	Alcanzar niveles superiores de calidad
Sistema de información para la calidad	SIC	Resolución 1446 de 2006	Información para la toma de decisiones
Sistema de gestión de calidad	SGC	Ley 872 de 2003 NTCGP1000:2009	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de la mejora continua de los procesos.
Sistema desarrollo administrativo	SISTEDA	Ley 489 de 1998	Eficiencia administrativa
Sistema de gestión ambiental	SGA	Decreto 2676 de 2000 Resolución 1164 de 2002	Mitigar los impactos y aspectos ambientales de la prestación del servicio de salud.
Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional	SISO	Ley 776 de 2002	Mitigar riesgos y peligros al trabajador dentro de la prestación del servicio de salud.
Subsistema gestión de archivo	SIGA	Ley 594 de 2000	Disponibilidad de la información
Responsabilidad social	SRS	GTC 180 (Guía responsabilidad social)	Desarrollo sostenible
Sistema seguridad informática	SSI	Resolución 305 2008	Información segura

Fuente: Elaboración propia.

La necesidad de implementar numerosos sistemas de gestión de manera obligatoria, eficiente y simultánea precisa la creación de un sistema integrado de gestión; de manera que se puedan maximizar las sinergias entre ellos.

Un Sistema Integrado de Gestión es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que buscan orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de Calidad, Control Interno, Gestión Ambiental y Gestión de Desarrollo Administrativo, entre otros. Esta definición permite señalar que no hay una forma única de construir un sistema integrado de gestión, sino que se debe atender a los intereses y estrategias particulares de cada organización, para lo cual se debe considerar: a) aspectos de estratégicos (el orden o secuencia del procesos), b) aspectos metodológicos (qué herramientas o modelos se van a seguir), c) nivel de integración (parcial o total), d) integración de los sistemas de auditoría interna y externa y e) los beneficios y dificultades que se pueden presentar (12).

Dentro de los principales beneficios de un sistema integrado de gestión está el buscar efectos sinérgicos, que permitan racionalizar la demanda de recursos, evitar reprocesos y

reducir esfuerzos y costos durante su implementación, al tiempo que se facilita el logro de una mejor alineación organizacional. Los principales propósitos de esta integración son:

- Garantizar la calidad de los productos o servicios institucionales como la sumatoria de atributos aportados por la implementación individual y colectiva de los sistemas de gestión.
- Alinear el sistema de gestión, SIG, a la estrategia institucional dado que la integración se plantea específica para cada institución.
- Optimizar las actividades de planeación, operativización y control pues se trata de un único sistema de gestión.
- Fortalecer la cultura institucional de operación por procesos pues este sistema es transversal a todas las áreas de la institución.
- Dar mayor coherencia a la organización en tanto que toda la organización trabaja el mismo y único sistema de gestión.
- Reducir los costos por el mejoramiento de la eficiencia de las operaciones.
- Fortalecer las líneas de autoridad por la unificación de responsabilidades.
- Mejorar los procesos de comunicación interna y externa, al involucrar al personal de diferentes procesos en diferentes perspectivas de la gestión.
- Producir un flujo de información más eficiente, al lograr que las entradas estén clasificadas y sean funcionales para interactuar con otras áreas y procesos.
- Fortalecer las relaciones entre funcionarios por la claridad de las responsabilidades en la gestión y de la institución con sus proveedores y usuarios por las actividades de evaluación y retroalimentación continua y sistemática.
- Fortalecer el autocontrol por la desagregación de responsabilidades desde los procesos hasta las tareas específicas por funcionario.
- Facilitar la administración de los procesos orientados a objetivos comunes.
- Fortalecer el mejoramiento continuo porque define y aplica medidas para prevenir riesgos y detectar y corregir desviaciones.
- Mejorar la rentabilidad de la entidad en cuanto a la administración de sus procesos.
- Garantizar la estructura para el control a la estrategia, a la gestión y a la evaluación, dado que permite unificar criterios del ciclo administrativo.

En términos generales, los beneficios se pueden clasificar en: a) beneficios internos y externos, b) beneficios relacionados con el desempeño operacional y financiero y c) beneficios relacionados con resultados en empleados y clientes (13).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que este proceso puede enfrentar dificultades importantes como: a) falta de recursos para acometer los cambios requeridos, b) dificultad en la generación de cambios en la cultura organizacional, c) diferencias importantes en los requerimientos de los diferentes sistemas que se quiere integrar, d) falta de directrices claras para el proceso y e) falta de compromiso por parte de la Gerencia, entre otros (12)

(14). Se pretende que el SIG sea un sistema de sistemas, que retiene la identidad propia de cada sistema individual y agrega sinergia con su integración (15).

Fundamentos para el desarrollo de un SIG en hospitales universitarios

Independiente de su estatus y la obligatoriedad normativa, cada institución prestadora de servicios de salud debe construir su propio Sistema Integrado de gestión de acuerdo con sus objetivos en torno a: la seguridad de sus pacientes, la disponibilidad de información, impacto ambiental, el bienestar de sus colaboradores y el logro de sus objetivos institucionales. La tabla 2 presenta los propósitos y enfoques de cada uno de los sistemas de gestión utilizados en Colombia, con el fin de ayudar a enfocar su tránsito hacia un SIG.

TABLA 2. Propósito y enfoque de algunos sistemas de gestión utilizados por hospitales en Colombia.

Propósito	Enfoque	Sistema
Excelencia de los servicios de salud	Niveles superiores de calidad	Acreditación
Humanización de la atención	Institución al servicio del usuario	Gestión ética
Desarrollo Sostenible	Mejora de las condiciones de vida de la comunidad	Responsabilidad Social Empresarial
Calidad de vida del trabajador	Minimización de los peligros asociados al trabajo	Seguridad y salud en el trabajo
Enfoque en procesos	Satisfacción de necesidades y expectativas sociales	Gestión de la calidad
Monitoria de la gestión	Seguimiento de la gestión institucional	Información para la calidad Seguridad de la información
Gestión documental	Disponibilidad de la información	Gestión de archivo
Compromiso con el medio ambiente	Prevención de la contaminación ambiental	Gestión ambiental
Seguridad del paciente	Condiciones básicas de calidad	Habilitación

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque de calidad de la mayor parte de estos modelos está centrado en la suma de atributos deseables para un producto o servicio (16), lo cual permite el desarrollo del concepto de mejoramiento continuo.

Dado que el sistema general de seguridad social en salud vigente en Colombia se desenvuelve en un entorno que presenta modificaciones constantes en su normatividad, cualquier modelo de SIG a implementarse debe considerar tanto el cumplimiento de los requisitos normativos actuales, como la flexibilidad para incorporar eventuales cambios.

Bases para el proceso de integración

Se considera que el eje integrador de los sistemas de gestión debe ser el compromiso ético. Esto es relevante ya que mientras en otros lugares se cuenta con sistemas específicos para trabajar las responsabilidades éticas empresariales, en Colombia se minimiza su función y se entiende el este aspecto como un elemento o a lo sumo como un componente de los acuerdos, compromisos y protocolos, lo cual está apenas esbozado en el denominado modelo estándar de control interno.

Para fines prácticos, en la gestión de salud, la ética no es otra cosa que el conjunto de principios y valores que deben enmarcar el quehacer institucional, los cuales evidencian los ideales fundamentales en los que se soporta el pensamiento y el comportamiento social. Son aquellas cualidades y características que no solo dan sentido a la existencia sino que permiten la convivencia armónica, trazando las pautas de conducta en la colectividad. Unos y otros se entienden necesarios para el logro efectivo de sus propósitos, ya que mientras los principios son innatos en la organización y forman parte de la cultura institucional, los valores se constituyen en el anhelo futuro, en elementos deseables y necesarios para el éxito de la institución.

CONCLUSIONES

Un sistema integrado de gestión no distingue las actividades que trabajan para cada uno de los subsistemas inmersos, sino que se enfoca en la construcción de una cultura que interiorice la calidad institucional, la responsabilidad social y la obligación de conservación y mejora del medio ambiente, como propósitos esenciales de la organización (18).

La integración de los sistemas de gestión no pretende dar cuenta de cuál es la fase del ciclo administrativo a la que aporta, sino que entiende que la planificación, los procesos, el control y el mejoramiento son herramientas de una acción continua orientada al logro de los atributos de calidad deseados.

La función del SIG es esencialmente estratégica, si su desarrollo obedece únicamente a directivas externas a la organización, su estructuración será solo declarativa y por ende no impactará el quehacer diario, particularmente del personal clínico (19), pero si se implementa como un compromiso de la alta dirección y permea la institución, tendrá el potencial de redituar en éxitos específicos de mediano y largo plazo.

Los hospitales en general y los que tengan enfoque universitario en particular, tienen en la estrategia del SIG un camino para optimizar su actividad administrativa y clínica, para lo cual se debe considerar que el proceso de alineación e integración, como todo proceso, debe ser flexible y revisado y ajustado en forma periódica, con el fin de adaptarse al avance del conocimiento y de los requerimientos del entorno.

CONFLICTO DE INTERESES. Ninguno

FINANCIACIÓN. Ninguna

REFERENCIAS

- Sastre-Cifuentes RE, García-Ubaque JC, Díaz-Correa CA. Construyendo Hospital Universitario: Justificación y propósito. Revista Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia 2013;61(1):77-81.
- Chavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Ed. México: Editorial McGraw Hill; 2003.
- Crosby PB, Mendoza AG. Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas. México: Compañía Editorial Continental; 1991.
- Deming WE, Medina JN. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 1989.
- Feigenbaum AV. Control total de la calidad. 3 ed., México: Cecsa; 1994.
- Ishikawa K. Introducción al control de calidad. Ediciones Díaz de Santos; 1994.
- Juran JM, Gryna FM. Análisis y Planeación de la Calidad. 3ª Ed. México: McGraw-Hill; 1995.
- Shewhart WA. Métodos Estadísticos desde el punto de vista del control de calidad. Unabridged Dover; 1986.
- Taguchi G. Introducción a la ingeniería de calidad. Monterrey: Centro de Calidad, DGIITESM; 1987.
- Delgado J, Marín F. Evolución en los sistemas de gestión empresarial. Del MRP al ERP. Economía industrial 2000; 331:51-8.
- Barrachina MB, Rodríguez MG, Amores MC. Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 2002;8(1):97-118.
- Bernardo M. Integration of management system as an innovation: a proposal for a new model. J Clean Prod 2014; 82:132-42.
- Gianni M, Gotzamani K. Management systems integration: lessons from an abandonment case. J Clean Prod 2015; 86:266-76.
- Bernardo M, Simon A, Tarí JJ, Molina-Azorín JF. Benefits of management systems integration: a literature review. J Clean Prod 2015; 94:260-7.
- Yong J, Wilkinson A. The state of total quality management: a review. The International Journal of Human Resource Management 1999;10(1):137-161.
- Bautista-Otero A, García-Ubaque JC. Gestión de gobiernos locales en la calidad de la atención de la salud para niños. Rev Salud Pública 2012;14(2):3-14.
- Li, LX. Relationships between the determinants of hospital quality management and service quality performance – a path analytic model. Omega 1997;25(5):535-45.
- Sila I, Ebrahimpour M. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. International Journal of Quality & Reliability Management, 2002;19(7):902-970.
- Weiner BJ, Shortell SM, Alexander J. Promoting clinical involvement in hospital quality improvement efforts: the effects of top management, board, and physician leadership. Health services research 1997;32(4):491-510.