

**Quito, Ecuador**  
**Septiembre 19 de 2014**  
**XXV Aniversario de la ACHPE**

Buenas noches.

Quiero iniciar estas palabras expresando mi profundo reconocimiento a la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador (ACHPE) por su vigésimo quinto aniversario. Felicitaciones también para todos sus asociados y su Junta Directiva. 25 años son un hito importante en la historia de toda organización. En este tiempo, como en cualquier periodo similar en nuestras propias vidas, estoy seguro se acumulan innumerables anécdotas y recuerdos, logros y frustraciones, anhelos y esperanzas.

Agradezco de manera muy especial a su Directora, Ana Delgado Cedeño, y a su Presidente, colega y amigo, el Dr. Alfredo Borrero Vega, por la invitación que me han hecho para poder acompañarlos esta noche en la bella ciudad de Quito. Ellos son los responsables de estas reflexiones provocadoras. ¡Me siento privilegiado y honrado al estar acá con ustedes!

Durante los últimos 15 años he tenido la fortuna de visitar y conocer decenas de sistemas de salud alrededor del mundo. Países diversos en todo sentido. También he tenido la oportunidad de hacer parte de la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, esto en virtud de mi trabajo al frente de la FSFB, entidad privada sin ánimo de lucro líder en salud en el país. Creo que esto me permite entender esta noche muchos de los temas, preguntas y debates que la ACHPE ha enfrentado en su historia y que seguramente carga en su actual agenda de trabajo sectorial. Estoy seguro que aquí se mezclan temas regionales, regulatorios, financieros, tarifarios, técnicos, entre otros.

En medio de esta compleja agenda sectorial y gremial, y la pluralidad sectorial, he encontrado un único propósito superior siempre intacto y efectivo en su capacidad de guiar estas difíciles discusiones internas o externas, y sus necesarias decisiones. Este tema rector, único, es el foco en el paciente; el foco en el ciudadano y la sociedad. Estamos en este sector para servir a la gente. Los hospitales y clínicas, públicos y privados, están para ello. Estamos todos acá para servir con respeto por la dignidad humana, para servir con calidad, seguridad y responsabilidad. Ese es nuestro foco.

Con esta introducción, ordenaré las siguientes reflexiones en torno a dos grandes preguntas conexas siempre ala participación del sector privado en salud en los sistemas nacionales de salud:

1. ¿Cuáles deben ser sus objetivos sectoriales que justifican su presencia?
2. Y ¿cuáles los principales retos y oportunidades que enfrenta?

**1. PARA QUÉ ESTÁN LAS ENTIDADES PRIVADAS EN SALUD;** cuáles deben ser sus propósitos o justificación:

La salud y los servicios de salud son parte central del ser humano y de toda sociedad. Hacen parte de su anhelo más íntimo; el crecer con bienestar, cuidados o asistidos al nacer, crecer, enfermar y morir, ojalá siempre sin dolor. La relación bidireccional, directa y causal, entre salud y desarrollo económico está suficientemente probada. A mayor salud, mayor desarrollo. A mayor pobreza, más enfermedad.

Teniendo este marco presente, no encuentro propósito superior legítimo en la participación de cualquier actor en el sector salud, público o privado, que el de generar valor para la sociedad a la que sirve. Valor entendido (en la línea de Michael Porter) como aquella ecuación en la que se logren cumplir (ojalá con creces) las expectativas de los pacientes y sus familias en relación con un responsable y juicioso manejo de los recursos disponibles e invertidos para tales servicios. **Es decir, ENTREGAR VALOR.**

En particular en el sector privado, aquellas entidades que con su esfuerzo generan valor superior en sus servicios, logran cumplir un segundo propósito: servir de ejemplo o modelo para el mejoramiento de otros hospitales y clínicas. En China, algunos hospitales privados cumplen ese rol. Lo mismo en Filipinas, Tailandia o Alemania. En mi país, al inicio de los años 80, la Fundación Santa Fe de Bogotá se comprometió con este propósito de servir de referente para otros en Colombia, públicos o privados, en distintos temas: la organización y gobierno de un cuerpo médico de alto desempeño, la introducción de la historia clínica electrónica, el aseguramiento de procesos empleando Seis Sigma, la formación de nuevo talento humano, la investigación útil para políticas públicas, la construcción de un programa de seguridad en la atención, la introducción responsable de innovaciones tecnológicas o la búsqueda de estándares superiores de calidad. Muchos de ustedes acá esta noche han perseguido este propósito y lo han logrado con gran orgullo.

Este propósito obliga a las entidades privadas a ser de puertas abiertas, accesibles para quienes quieran aprender de nuestros aciertos y errores para acelerar su curva de mejoramiento continuo y servir mejor. En otras palabras, un segundo propósito es **SER UN EJEMPLO DE MEJORAMIENTO PARA OTROS.**

Pero hay más. El rol del sector público es vasto y demandante en los campos sociales, en especial en nuestros países que aún sufren de marcada inequidad, altos niveles de pobreza y sorprendente heterogeneidad regional. No creo en un sector privado que se vea a sí mismo compitiendo con este rol. Tampoco creo en aquel que se sienta dissociado del mismo, ajeno. Por el contrario, creo que el

sector privado debe complementar y fortalecer la función pública en salud, y que puede hacerlo de distintas maneras.

En Inglaterra o Alemania, sirviendo a segmentos particulares de la población que no requieren del esfuerzo estatal; en Canadá, respondiendo por expectativas ciudadanas legítimas pero no priorizadas en el gasto público; en Uruguay, Chile, México e incluso Ecuador, ofreciendo servicios que complementan la oferta pública a la ciudadanía cuando ésta última está enfocada en otras prioridades, es insuficiente en su cobertura o carece de determinadas capacidades. En Colombia, siendo parte estructural y muy activa del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

La FSFB también cumple este rol día a día: el 80% de nuestros trasplantes hepáticos (con sobrevividas mayores a 85% a 10 años) se brindan a ciudadanos de muy escasos recursos económicos; el 40% de los servicios del Hospital Universitario se brindan a afiliados de la seguridad social; las urgencias se mantienen abiertas a toda la ciudad y los planes de contingencia se coordinan con las entidades pares públicas. En otras palabras, un tercer valor del sector privado en salud está en **COMPLEMENTAR LOS SERVICIOS PUBLICOS EN SALUD (con servicios de valor)**.

Finalmente, un cuarto objetivo (o justificación) del sector privado debe estar en su **CAPACIDAD DE INNOVAR** puesta al servicio de la comunidad que sirve. Por múltiples razones, resulta más fácil para éste innovar y explorar nuevas áreas y modelos de atención que para organizaciones del sector público. Muchas de estas innovaciones pueden ser luego replicadas y escaladas.

Los ejemplos y oportunidades abundan: generar nuevos modelos de atención ambulatoria trayendo los desarrollos digitales al servicio de los ciudadanos en su hogar, en sus puestos de trabajo, en su movilidad diaria; explorar y desarrollar el campo de la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, en comunidades distintas y con distintos retos; introducir nuevas tecnologías médicas y asistenciales, mejorando los procesos de atención y los resultados clínicos obtenidos.

En la FSFB, hacemos un esfuerzo intencional por innovar y crear para servir, complementando al sector oficial: en telemedicina para llegar con calidad y especialización a poblaciones en zonas alejadas y dispersas, en el desarrollo de Centros de Cuidado Clínico que alcancen mejores desenlaces clínicos en el manejo de patologías específicas, en la transferencia de conocimientos y experiencias a hospitales públicos en regiones alejadas del país, en el desarrollo de protocolos y guías de atención.

**En síntesis, ante la primera pregunta, me atrevo a afirmar que la contribución del sector privado en salud está dada por su capacidad y compromiso de entregar servicios de valor, servir de ejemplo, complementar el rol público e**

**innovar para, de nuevo, dar mayor valor.** [No incluyo acá aspectos relevantes como la generación de empleo directo e indirecto, de talento nacional.]

## **2. CUÁLES SON LOS RETOS (Y OPORTUNIDADES) DEL SECTOR PRIVADO EN SALUD.**

No dejo de sorprenderme con la inmensidad de los retos que enfrentan los hospitales y clínicas en nuestros países. ¡Justifican el desvelo y el insomnio matutino! Son organizaciones complejas por donde se las mire: se desenvuelven en un sector particularmente complejo, prestando servicios cada vez más complejos frente a ciudadanos cada día más exigentes y con mayores requerimientos. ¡Mejor dicho! Algunos de estos retos que enfrentan hospitales y clínicas están en gran medida por fuera de ellos mismos, no hay duda alguna; pero también los hay, y magníficos, a su interior.

Entender y enfrentar con éxito los retos internos es central para la posibilidad de responder con éxito a los externos. Quiero sólo enunciar brevemente **TRES RETOS INTERNOS** que me apasionan:

- El primero, **asegurar un buen gobierno.** Fundamental. Una junta directiva que deje a un lado, sobre la mesa, los conflictos de interés que puedan tener sus miembros, que entienda y comparta el direccionamiento y la estrategia de la organización, y que facilite, monitoree y evalúe de manera colegiada y sistemática el desempeño de la administración en todas las dimensiones de valor, no sólo la financiera. Cuántos hospitales y clínicas no conocemos, en toda la región, que se derrumban desde este nivel. O que encuentran en él la base para un desarrollo sólido, sostenible y exitoso.

- El segundo es **el reto del mejoramiento permanente de los procesos asistenciales y administrativos.** Tenemos que asegurar mejores servicios con mayor seguridad. No es correcto pensar que se es mejor por ser privado, o público, o por ser más o menos costoso. Somos más o menos buenos por lo que hacemos, y cómo lo hacemos. Tenemos que gestionar y demostrar nuestro mejoramiento. Nos debemos a nuestro talento humano (enfermeras, médicos, auxiliares, técnicos) en su capacidad de desarrollarse como personas íntegras y de alto desempeño en un entorno de respeto y profesionalismo. Necesitamos creciente eficiencia y permanente innovación.

Por ello, considero que la búsqueda de acreditaciones externas que midan estándares superiores de calidad, y aseguren un proceso de mejoramiento continuo, debe ser un objetivo inexcusable del sector privado en salud. En Colombia solo 32 IPS, en un universo total de más de 2,500, se han acreditado nacionalmente, cerca de 10 de ellas públicas; sólo tres (hospitales privados) lo han hecho internacionalmente. Ningún asegurador, público o privado, ha buscado acreditarse. Esto no está bien. Es más, creo que está muy mal. Si no hay una

preocupación por mejorar la calidad de lo que hacemos día a día, ¿entonces para qué estamos en un campo enteramente de servicio a la sociedad? ¿Se imaginas esta misma situación en educación? ¿Nuestros hijos asistiendo a escuelas o universidades sin reparo alguno por la calidad pedagógica?

- El tercer reto es **garantizar la mirada de largo plazo**, que permita que las decisiones que se toman hoy sean las decisiones correctas y necesarias para asegurar el futuro de la entidad a 5, 10 o 20 años. ¡Qué difícil!

Esto exige particular atención, me parece, a la capacidad de reinversión en nuestra gente y nuestra tecnología, en la lectura del entorno y en la comprensión de los cambios sociales y poblacionales, y en la revisión consecuente de la estrategia. Debemos ser capaces de garantizar que los servicios que prestaremos mañana superarán en valor aquellos que prestamos hoy. Ojo: no basta con estar en “equilibrio” hoy; los hospitales y clínicas tienen que ser fuertes hoy para garantizar que también los serán mañana.

Ahora bien, siempre el sector salud privado enfrentará difíciles **RETOS EXTERNOS** que lo obligarán a transformarse y adaptarse. Esto sucede en todas partes, independiente del modelo de sistema de salud. Sólo me detendré en dos para no cansarlos en exceso:

- El más relevante, en todas las regiones y países del mundo, es el de **la regulación**, incluyendo la volatilidad en ésta, el exceso en ocasiones de la misma o las dificultades que de ella se desprenden. Un ejemplo reciente en mi país: la regulación de precios de medicamentos, de insumos, mañana de todo (!), y su impacto financiero sobre hospitales y clínicas. O el tema de los biotecnológicos. Independiente de muchas lecturas económicas, políticas y sectoriales que se pueden hacer al respecto, esta presión regulatoria está forzando que los hospitales y clínicas en Colombia precisen dónde está realmente el valor que crean, y lo transfieran de manera correcta a la tarifa. En Inglaterra, hay presión por la eficiencia. En EEUU por ésta y por la equidad. En muchas partes, por la calidad.

Frente a este permanente reto, considero fundamental que el sector comparta abiertamente su experiencia y sus logros, sus preocupaciones y sus expectativas, con el regulador para alimentar –ojalá– una regulación inteligente que permita mejorar, decantar y consolidar el sector salud. Crítico también será contribuir a la consolidación de un buen regulador, por ejemplo una sólida Superintendencia de Salud. Regular es una tarea compleja en salud. Debemos ayudar a ella o al menos no volverla más compleja. Un ejemplo puede ser en el desarrollo de un Sistema Nacional de Garantía de la Calidad en salud.

- Pero hay un reto permanente, latente, y aún mayor: **el de la des-legitimidad pública**. Ese riesgo de perder la confianza histórica que la sociedad ha depositado en nosotros. Un ejemplo en mi país: el mal llamado “paseo de la

muerte”, fruto de la descoordinación, negación o inoperancia de hospitales y clínicas en atender con efectividad y oportunidad pacientes urgentes. O por la primacía del afán de lucro de algunos sobre la responsabilidad de servir. Otro ejemplo internacional: el derivado de la exposición mediática a la (también) mal llamada “mala práctica médica”. Qué costo el que esto le ha representado a EEUU.

Nuestro sector nunca debe desconectarse de la gente a la que sirve. Debemos ser en todo momento merecedores de su confianza y su gratitud. Para ello hay una sola fórmula a seguir: servir, servir y servir. Hacerlo con compromiso, con respeto, con calidad y con seguridad, con transparencia. Hacerlo desde todo el corazón, y hacerlo con lo mejor de nuestra razón.

Quiero concluir resaltando dos elementos que han estado centrales, aunque entre líneas, en las reflexiones anteriores: **balance (o equilibrio) y foco en el paciente.** El futuro del sector privado en salud dependerá de su capacidad de encontrar el balance o los equilibrios necesarios, hacia adentro y hacia afuera, hacia el sector, el sistema y su largo plazo. Y en esta dinámica búsqueda de equilibrio deberá siempre privilegiar al paciente cómo la razón de ser de su esfuerzo. Un sector privado, equilibrado, sostenible y prestando servicios de salud de alta calidad y valor centrados en el ciudadano siempre se justificará.

Deseo para la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, para cada uno de ustedes y de sus organizaciones, para todos sus colaboradores en ellas, para sus cientos de miles de pacientes y sus familias, y para este hermoso y querido país del Ecuador, todo lo mejor en los siguientes 25 años!

Muchas gracias.

**JPUR**