



Factores de éxito que comparten las empresas líderes del sector salud en Colombia en el marco de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo.

Jheidy Patricia Abril Miranda

Néstor Raúl Collazos Prias

Liceth Marcela Escalante Gómez

Universidad EAN

Facultad De Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría En Administración De Empresas De Salud – MBA En Salud

Bogotá D.C, 25 de abril de 2022

Factores de éxito que comparten las empresas líderes del sector salud en Colombia en el marco de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo.

Jheidy Patricia Abril Miranda

Néstor Raúl Collazos Prias

Liceth Marcela Escalante Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas en Salud - MBA en Salud

Directora:

Denise Caroline Argüelles Pabón

Modalidad Monografía

Universidad EAN

Facultad De Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría En Administración De Empresas De Salud – MBA En Salud

Bogotá D.C, 25 de abril de 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 25/04/2022

Dedicatoria:

Jheydi Abril: *A mi madre quien siempre me ha apoyado en todos mis sueños y proyectos y a mi esposo quien me motiva y anima a ser una mejor versión de mi día tras día.*

Liceth Escalante: *A mi esposo, gracias por todo el amor, los cafés y conversaciones que me motivan a dar siempre esos saltos al vacío; contigo cualquier palabra de agradecimiento siempre se quedará corta. A mi mamá, porque el primer recuerdo de aprendizaje que tengo es contigo y a hoy continúas enseñándome pacientemente mientras transitamos por este camino. A mi papá, mi hermana y mi abuela, por enseñarme que, como el árbol, aunque crecemos en direcciones diferentes nuestra raíz siempre es la misma.*

Néstor Collazos: *Esta dedicado a mi Mamá y Papá -que en paz descanse-, que siempre me mostraron que debo estar en constante aprendizaje y que se debe luchar para conseguir las metas y sueños. Y a mi esposa, porque siempre buscamos crecer en todos los ámbitos en equipo.*

Resumen

El Gobierno Corporativo es una herramienta que permite a las empresas de la salud lograr sus objetivos bajo preceptos éticos y con claridad de relaciones en los órganos de poder. El propósito de la presente investigación fue comprender cuáles son los factores de éxito que comparten las empresas líderes del sector salud en Colombia, en el marco de las Buenas Prácticas -BP- del Gobierno Corporativo con el fin de generar una propuesta de implementación para las demás empresas del sector. El enfoque de investigación fue cualitativo, de tipo hermenéutico y proyectivo. Se aplicaron entrevistas a 13 personas que han hecho parte de Juntas Directivas o han sido *Compliance Officer* en el sector salud y grupos focales con 15 personas usuarias y/o trabajadores del sistema de salud y que poseen estudios profesionales. Se encontró que las empresas líderes del sector salud ven en el Gobierno Corporativo una herramienta que les permite lograr sostenibilidad, reputación, estabilidad financiera, creación de valor y calidad en la prestación del servicio, cuando se aplica bien y existe voluntad desde la Junta Directiva. Se propone un plan de acción para que las empresas de la salud implementen el Gobierno Corporativo.

Palabras clave: Gobierno Corporativo, salud, factores de éxito, reputación, liderazgo

Abstract

Corporate governance is a tool that allows health companies to achieve their goals under ethical precepts and with clarity of relations in the organs of power. The purpose of this research was to understand the success factors shared by the leading companies in the health sector in Colombia, within the framework of the Good Practices -BP- of the Corporate Governance to generate a proposal for implementation for other companies in the sector. The research approach was qualitative, hermeneutical, and projective. Interviews were applied to 13 who have been part of boards of directors or have been Compliance Officer in the health sector and focus groups with 15 users and/or workers of the health system and who have professional studies. It was found that the leading companies in the health sector see corporate governance as a tool that allows them to achieve sustainability, reputation, financial stability, value creation and quality in the provision of the service, when it is applied well and the will of the board of directors exists. An action plan is proposed for health companies to implement corporate governance.

Keywords: Corporate governance, Health, Success factors, Reputation, Leadership

Contenido

	Pág.
Introducción	12
Propósito de la investigación	15
Justificación	16
Marco teórico	18
Antecedentes del Gobierno Corporativo	18
Concepto de Gobierno Corporativo	19
Modelos de Gobierno Corporativo en el mundo	20
Procedencia conceptual del término Buenas Prácticas -BP-	22
Conceptualización factores de éxito	23
Etapas de adopción del Gobierno Corporativo y estrategias de medición	24
El Gobierno Corporativo en el sector salud	27
El Gobierno Corporativo en Colombia	29
Sector Salud en Colombia	32
Metodología	36
Enfoque y tipo de investigación	36
Definición de la muestra inicial	37
Técnicas de recolección de información	44
Técnicas para el análisis de la información	46
Análisis de Resultados	47
Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo implementadas en el sector salud	48

FACTORES DE ÉXITO QUE COMPARTEN LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA EN EL MARCO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.	8
<i>Influencia de la normatividad</i>	48
<i>Estrategias implementadas</i>	51
<i>Retos y desafíos de la implementación</i>	57
Liderazgo y buenas prácticas de Gobierno Corporativo.....	66
<i>Beneficios del Gobierno Corporativo</i>	66
<i>Factores de éxito y diferenciadores en las empresas líderes de la salud</i>	74
<i>Creación de valor</i>	91
<i>Relevancia de la estabilidad financiera</i>	94
<i>Influencia de la Junta Directiva</i>	97
Recomendaciones dadas para la implementación de Gobierno Corporativo	100
Discusión	107
Conclusiones	111
Recomendaciones	114
Plan de acción para la implementación del Gobierno Corporativo para las empresas del sector salud	116
Recomendaciones para la evaluación de la ejecución e impacto del plan de acción.	122
Referencias	124
Anexos	129
Anexo 1. Entrevista a líderes del sistema de salud.....	129
Anexo 2. Grupo focal con usuarios y trabajadores del sistema de salud.	131

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Fases de implementación del Gobierno Corporativo</i>	24
Figura 2 <i>Metodología Merco: Siete evaluaciones para llegar a un Ranking</i>	26
Figura 3 <i>Secuencia de implementación de encuesta</i>	27
Figura 4 <i>Temáticas que los líderes de las empresas de salud y entes de control mencionan frente a la influencia de la normatividad en el Gobierno Corporativo.</i>	49
Figura 5 <i>Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las entidades exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, respecto a las estrategias implementadas dentro del Gobierno Corporativo.</i>	52
Figura 6 <i>Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a los retos y desafíos en la implementación del Gobierno Corporativo.</i>	58
Figura 7 <i>Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de la salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a los beneficios de la implementación del Gobierno Corporativo</i>	67
Figura 8 <i>Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a la influencia del Gobierno Corporativo en el reconocimiento de la entidad</i>	75
Figura 9 <i>Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a diferencias y similitudes de la implementación del Gobierno Corporativo en el sistema de salud y otros sectores</i>	85

Figura 10 *Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a las diferencias de las instituciones de salud consideradas líderes frente a otras del sector.....* 89

Figura 11 *Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a la compatibilidad del Gobierno Corporativo con la creación de valor de la entidad ..* 92

Figura 12 *Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a la relevancia del Gobierno Corporativo en la estabilidad financiera de la entidad. ...* 95

Figura 13 *Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a la influencia de la Junta Directiva en la consecución de objetivos de la entidad.* 98

Figura 14 *Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a las recomendaciones dadas para la implementación del Gobierno Corporativo.....* 101

Figura 15 *Propuesta de plan de acción para implementar el Gobierno Corporativo.* 116

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Modelos de Gobierno Corporativo angloamericano, germano y japonés.</i>	21
Tabla 2 <i>Modelos de Gobierno Corporativo</i>	21
Tabla 3 <i>Índices para la medición de implementación del Gobierno Corporativo</i>	25
Tabla 4 <i>Actores del sector salud en Colombia</i>	32
Tabla 5 <i>Distribución de la población según el régimen</i>	34
Tabla 6 <i>Distribución de IPS en Colombia por Departamento.</i>	35
Tabla 7 <i>Criterios de inclusión de los participantes</i>	37
Tabla 8 <i>Perfil de los líderes del sistema de salud entrevistados</i>	38
Tabla 9 <i>Perfil de los usuarios y trabajadores del sistema de salud entrevistados</i>	41
Tabla 10 <i>Categorías previas establecidas para el análisis de la información</i>	45
Tabla 11 <i>Grado de implementación del Gobierno Corporativo que visualizan los usuarios y trabajadores del sistema de salud.</i>	55
Tabla 12 <i>Algunos retos y desafíos en la implementación el Gobierno Corporativo.</i>	64
Tabla 13 <i>Diferencias de las instituciones de salud consideradas líderes frente a otras del sector salud ...</i>	90
Tabla 14 <i>Recomendaciones dadas por líderes, trabajadores y usuarios de la salud para la implementación del Gobierno Corporativo.</i>	105
Tabla 15 <i>Reconocimiento de los retos, factores de éxito y diferenciadores y recomendaciones para la implementación del Gobierno Corporativo.</i>	115
Tabla 16	117
<i>Plan de acción para la implementación del Gobierno Corporativo.</i>	117

Introducción

La globalización de diversos sectores económicos ha llevado a las empresas a definir estrategias de gestión que permitan garantizar su permanencia en mercados que se hacen cada vez más competitivos; por esta razón, el Gobierno Corporativo se ha convertido en una herramienta de alta relevancia que permite trabajar de forma efectiva a través de la separación de roles de los máximos órganos para la toma de decisiones. Según Contreras (2008) en varios países, especialmente en Latinoamérica se ha visto la necesidad de implementar esta herramienta para recuperar el nivel de confianza de los inversionistas, la cual se ha visto envuelta en un ambiente de incertidumbre por los diferentes casos de corrupción y malversación de recursos que se presentan. Por ejemplo, en Colombia se perdió alrededor del 6,19% del gasto total en salud (Informe de la Procuraduría General de la Nación julio de 2020).

El Gobierno Corporativo es un tema que se ha explorado ampliamente en el sector financiero y ha funcionado como una herramienta que promueve Buenas Prácticas -BP- administrativas y gerenciales, permitiendo que aquellas empresas que la aplican generen una propuesta de valor, disminuyan el riesgo y tomen mejores decisiones que contribuyen en su desarrollo, crecimiento y rentabilidad (Escobar-Vaquiroy, 2017); sin embargo, a pesar de los buenos resultados obtenidos gracias a la incorporación del Gobierno Corporativo, para el sector salud es un tema que no se ha desarrollado ampliamente en Colombia, tal como se evidencia en el ranking publicado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa -MERCOR-, donde en su medición anual para el año 2020 en Colombia de cien empresa que aparecen en este listado tan solo trece hacen parte del sector salud, de las cuales el 0,099% corresponde a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud - IPS habilitadas y el 4,54% a Empresas Administradoras de Planes de Beneficios – EAPB-; lo que refleja una necesidad apremiante en

el sector y una oportunidad para adoptar mejores prácticas administrativas que impacten su gestión, reputación y percepción de calidad por parte de los usuarios y actores del sistema.

Adicionalmente, hay que considerar que el sector salud en Colombia a diferencia de otros sectores productivos, cuenta con múltiples actores que trabajan bajo un modelo económico de integración vertical, donde cada uno de estos tienen intereses particulares que de una u otra forma podrían influir en la toma de decisiones afectando las buenas prácticas del Gobierno Corporativo entre sí (Maya, 2011).

Por lo anterior, se hace necesario dar una mirada más profunda desde los diferentes puntos de vista de personas que han liderado entidades del sector salud EAPB- IPS, farmacéuticas-, u otros actores del sistema -entes de control y firmas de auditoría-, con el fin de identificar su percepción y experiencia en la implementación del Gobierno Corporativo, esto con miras a elevar la calidad de la gestión administrativa de las empresas de salud restantes y así alcanzar el nivel que se ha evidenciado en el sector financiero que cuentan con un sistema de Gobierno Corporativo más robusto.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la presente investigación busca dar respuesta a la pregunta ¿De qué manera las prácticas del Gobierno que comparten algunas empresas del sector salud en Colombia se convierten en factores claves para el éxito?

Este informe de investigación se ha estructurado en varios apartados. En el primero se presentan los objetivos de la investigación tanto a nivel general como específicos, se continúa con la justificación y el marco teórico. En este último se abordan diferentes temáticas, entre ellas: los antecedentes del Gobierno Corporativo, diferentes conceptos sobre éste, modelos de Gobierno Corporativo en el mundo, etapas de adopción, estrategias de medición, el Gobierno Corporativo en el sector salud y en particular en Colombia. Así mismo, se incluye la representación del sector salud en la economía del país.

Se continúa con la descripción de la metodología a partir de la cual se desarrolla la investigación. Así, se define el enfoque, el diseño y el tipo de investigación, la población objeto de estudio, y los instrumentos de recolección de la información, entre otros. En el tercer apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación y la propuesta de implementación para otras empresas del sector salud.

Propósito de la investigación

Comprender cuáles son los factores de éxito que comparten las empresas líderes del sector salud en Colombia, en el marco de las Buenas Prácticas -BP- del Gobierno Corporativo con el fin de generar una propuesta de implementación para las demás empresas del sector.

Objetivos

- Conocer empresas líderes en el sector salud que han implementado la metodología de Gobierno Corporativo en su estructura de trabajo.
- Comparar y contrastar las BP de Gobierno Corporativo en las empresas seleccionadas.
- Establecer el grado de implementación del Gobierno Corporativo en las empresas seleccionadas.
- Comprender si las BP de Gobierno Corporativo tienen relación con el liderazgo en el sector salud en las empresas estudiadas.
- Proponer un plan de acción para la implementación del Gobierno Corporativo para las empresas del sector salud.

Justificación

Desde el año 2000 el sector salud en Colombia ha sufrido un proceso de transformación que busca asegurar la universalización en la prestación de los servicios en condiciones de equidad, calidad y con mecanismos financieros viables y sostenibles en el tiempo, lo que ha llevado a las entidades del sector a buscar alternativas que aseguren su permanencia dentro del sistema. Adicionalmente, otros de los retos a los cuales se enfrentan las instituciones públicas y privadas son la estabilidad financiera, la concentración de poder que se da a través de la integración vertical de algunos aseguradores y prestadores, y sumado a esto la competitividad a la que se enfrentan por la apertura constante de servicios y la aparición de nuevas tecnologías en salud (Freire, 2011).

Es así como el Gobierno Corporativo en el sector salud adquiere relevancia, debido a que es una herramienta que evita la malversación y pérdida de recursos, la cual permite gestionar, controlar el riesgo y agregar valor desde el ámbito gerencial. Así mismo, establece disposiciones sobre los sistemas de control interno, la revelación y manejo adecuado de los conflictos de interés y la divulgación de la información, logrando impactar en los resultados económicos, operativos y de reputación (Jervis,2019).

Por otra parte, las BP del Gobierno Corporativo, entre otros beneficios, busca proteger al accionista e inversionista; de acuerdo con el *International Finance Corporation -IFC-*, (2005) y con la unidad del Banco Mundial -BM-, “el buen Gobierno Corporativo permite disminuir el costo de la deuda, mejora la rentabilidad, ayuda a mantener a la compañía lejos de la corrupción y los malos manejos” (p.194).

No obstante, aunque el Gobierno Corporativo ha demostrado beneficios e impulsado el crecimiento y desarrollo de otros sectores comerciales, éste no ha sido ampliamente explorado e implementado en el sector salud, donde puede fortalecer la competitividad y retornar la confianza de

los diferentes grupos de interés como lo son proveedores e inversionistas y a su vez potenciar el crecimiento del sector (Maya, 2011).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el establecimiento de las BP de Gobierno Corporativo, según la experiencia de líderes que ya lo han implementado y aplicado en algunas instituciones del sector, permite generar evidencia para que otras empresas o futuros líderes que están iniciando este proceso, optimicen sus prácticas y mejoren resultados con la implementación de esta herramienta y así alcanzar los beneficios que se han descrito previamente. Por esta razón, esta investigación se desarrolla en el campo de investigación de emprendimiento y gerencia, Grupo de Investigación en Salud - GIS, de la línea gestión en salud/salud colectiva de la Universidad EAN.

Marco teórico

Antecedentes del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo se abrió paso de forma significativa en el mundo de los negocios y en muchos de los casos impactó a los sectores financiero y comercial, donde se aplicó de forma positiva, puesto que implicó una nueva forma de trabajar y concebir los negocios, donde separó y definió de forma efectiva los roles para la toma de decisiones, ejerciendo un contrapeso que permitiera una operación ética, integra, transparente y bajo los valores de una conducta enmarcada en la responsabilidad social (Correa, 2019).

Esta necesidad surgió desde la década de los sesenta, cuando ya se planteaban cuestionamientos sobre las dificultades que afrontaban las instituciones a causa de la relación entre los inversionistas y los administradores de los recursos, y la separación entre la propiedad y el control, tema que fue abordado más adelante por economistas como Smith y Jensen (1976) y Meckling (1979), quienes establecieron el concepto de agencia y cuestionaron cómo un gerente que no tiene propiedad en la empresa, puede tomar decisiones que no están necesariamente alineadas con los intereses de los propietarios (Garzón, 2021).

Como punto de partida para desarrollar el concepto de Gobierno Corporativo, el "Informe *Cadbury*" en 1992 en el Reino Unido, estudió los aspectos financieros y de control de las compañías, incluyendo temas como su organización, funcionamiento, responsabilidades de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, las normas de auditoría y la contabilidad.

Posteriormente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE-, estableció en 1998 normas y directrices relacionadas con temas de Gobierno Corporativo; así mismo, en 1999 propuso lo que hoy se conoce como "Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE", y que son una referencia para los estados miembros o no de esta organización y para el Foro de Estabilidad

Financiera, los cuales además, se consideran como reglas fundamentales para asegurar el buen funcionamiento del sistema financiero (Garzón,2021).

Estos principios se encuentran estructurados en seis apartados: a) La base para un buen marco de Gobierno Corporativo; b) Los derechos y trato equitativo de los accionistas y las funciones principales de la propiedad; c) Inversionistas institucionales, mercado de valores y otros intermediarios; d) El papel de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo; e) Divulgación de la información y transparencia y; f) Las responsabilidades del órgano de administración (Acosta, 2018).

Sin embargo, lo anterior fue la respuesta a cuestionamientos planteados posteriormente a la aparición de escándalos de corrupción y malversación de recursos de alto interés a nivel mundial, donde algunas instituciones quedaron en bancarrota a causa de la práctica irresponsable de sus directivos; entre estos casos se destacaron Enron (2001), WorldCom (2002), Parmalat (2003) o Lehman Brothers y BBVA (2008). (Flores & Cervantes, 2019).

Concepto de Gobierno Corporativo

De acuerdo con los principios revisados por la OCDE y actualizados en 2014 y 2015, el Gobierno Corporativo se traduce en la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios (OCDE, 2016).

Así mismo, en el *White Paper* sobre Gobierno Corporativo en América Latina se definió como la relación entre la administración de una compañía, su directorio, sus accionistas y otros grupos de interés social o corporativo. El Gobierno Corporativo proporciona la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía se fijan y se determinan los medios de lograr esos objetivos y monitorear el desempeño. (OCDE, 2004).

Por otro lado, Cervantes (2014) precisó que el Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual se diseña la integración y funcionamiento de los órganos de la empresa encargados de dirigirla y

controlarla, mediante el establecimiento de principios rectores que contribuyen al logro efectivo de sus objetivos, así como, de los estándares que guíen el comportamiento, obligaciones y responsabilidades de los miembros de la alta dirección de la compañía para con sus propietarios y sus *Stakeholders*.

En el libro “Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber”, Díaz (2010) refiere que se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica, la cual se establece de esta manera: a) La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa; y b) Las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Así mismo, Méndez & Rivera (2015) describen que el Gobierno Corporativo en una empresa se entiende como un conjunto de prácticas, que gobiernan las relaciones y actividades entre los participantes (accionistas, Junta Directiva y administración), con el objeto de fomentar la confianza en los grupos de interés y por ende los resultados económicos y de reconocimiento.

Es así como, las definiciones confluyen principalmente y se centran en el establecimiento de las mejores prácticas que eviten los conflictos de interés que se generan en la relación entre inversionistas y gerentes, así como en la prevención o disuasión a estos últimos, potencialmente interesados en participar en actividades que perjudican el bienestar de los accionistas y de las partes interesadas (Baker y Anderson, 2010). Lo anterior, deja entrever la relevancia del Gobierno Corporativo como una de las dimensiones clave para la sostenibilidad de las compañías y, en definitiva, de la consolidación de los valores y los códigos de conducta que posibilitan un uso eficiente de los recursos aportados para estimular la confianza entre los entes involucrados (Correa et al., 2020).

Modelos de Gobierno Corporativo en el mundo

Se considera relevante entender que el Gobierno Corporativo se desarrolló desde diversas perspectivas a través de modelos propuestos que se clasificaron según Garde (2012) en: modelo angloamericano, modelo germano y modelo japonés.

Tabla 1

Modelos de Gobierno Corporativo angloamericano, germano y japonés.

Características	Angloamericano	Germano	Japonés
Estructura de capital	Desagregada	Concentrada	Intermedia
Fuentes de financiación	Mercados de capitales	Acreedores (sector bancario)	Mixto- mercado de capitales/sector bancario
Principales actores	Accionistas minoritarios e inversionistas institucionales	Acreedores, trabajadores, accionistas mayoritarios	Acreedores y estado
Objetivo	Garantizar el retorno financiero de inversionistas	Fortalecer el papel de los bancos, accionistas mayoritarios y trabajadores en la toma de decisiones de la organización	Garantizar el retorno a inversionistas y fortalecer el papel de los bancos, accionistas mayoritarios en la toma de decisiones de la organización
Medios para alcanzar el objetivo	Transparencia	Cogestión	Transparencia y acción del estado
Enfoque de valoración afín	Estático	Dinámico	Dinámico

Nota: Tomada de “Prácticas de valoración y Gobierno Corporativo: medios para la resignificación del control en las organizaciones colombianas”, por Steven Pardo-López S (2015, p.15).

Así mismo, se ha planteado el modelo centrado en el accionista, el gerencial, el Estado corporativista y el de cogestión; cada uno de los anteriores desde su perspectiva coincide en que el Gobierno Corporativo optimiza el relacionamiento entre los *Stakeholders*, monitorea a los responsables de la dirección de las organizaciones mediante controles internos y externos y su fin último, es la generación de valor y beneficios financieros, así como el uso eficiente del capital social (Faría, 2006)

Tabla 2

Modelos de Gobierno Corporativo

Modelo	Definición
Modelo Centrado en el accionista	Administración de empresas de forma en que se maximice el valor de las inversiones de los accionistas. Protege a los accionistas minoritarios de las decisiones tomadas por los mayores, los externos a los inversionistas y gerente. Proveedores, empleados y clientes son protegidos por medios contractuales
Modelo gerencial	Poder otorgado a la gerencia quien dirige la empresa hacia un bien común. Riesgo por privilegios y beneficios de los gerentes en detrimento de los inversionistas o propietarios.

Modelo	Definición
Modelo de cogestión	Promueve la participación de los trabajadores de la empresa en la Junta Directiva, aunque se demostró en la práctica que este modelo conduce a la toma de decisiones deficientes como consecuencia de la heterogeneidad de los intereses de los inversores y trabajadores.
Modelo del estado corporativista	El gobierno debe intervenir para asegurar que la empresa privada sirva al interés público; ha perdido fuerza debido a las caídas del comunismo y el socialismo; dado que pocos aceptan la idea de que el Estado tenga poder en la toma de decisiones de las empresas.

Nota: Elaboración propia, basado en las definiciones establecidas en “Gobierno Corporativo: problemas, principios y modelos”, Faria (2006, p.2).

Procedencia conceptual del término Buenas Prácticas -BP-

El concepto de BP se construyó, entre otros, a partir de lo referido por Acuña (2008, p.2), quien señala que “La atención puesta en este concepto puede explicarse porque permite conocer experiencias probadas o la identificación de métodos que resultan ser adecuados, dada su orientación a soluciones concretas y efectivas. Además, su utilización logra jerarquizar y prestigiar a los servicios públicos”.

Es así entonces que las BP se definen con el objeto de generar y promover una cultura que impacte y se refleje en la maximización de los resultados y creación de valor de las empresas, independiente de su conformación, estructura asociativa, nivel de madurez, modelos de Gobierno Corporativo o sector económico (Liévano et al., 2020).

Para el Sistema Regional de Información sobre BP de Gestión Pública en América Latina y El Caribe -SIPAL- “una Buena Práctica de Gestión Pública es una experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovadores que agregan calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública”. Es así como las BP son el eje del desarrollo del Gobierno Corporativo, puesto que facilitan y dinamizan las actividades que se enmarcan en el mismo, permitiendo así que se disminuya el riesgo y se fortalezca la toma de decisiones, las cuales a su vez contribuyen con la rentabilidad y crecimiento de las instituciones (Escobar-Váquiro et al., 2017).

En otras definiciones, se describen las BP como “las acciones cuyos resultados han sido positivos y que, por este motivo, pueden ser consideradas como modelos, guías, inspiración, para futuras actuaciones”. También suele considerarse una BP, a una estrategia, un enfoque. Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- para América Latina y el Caribe- RBLAC, las BP son “un elemento clave en la gestión del conocimiento y en el aprendizaje organizacional de cualquier institución, colectivo o conjunto de actores comprometidos en torno a un mismo objetivo. Se utilizan para estimular nuevas reflexiones, y sugerir nuevas ideas para su adaptación” (Coloquio de Investigación Universidad Nacional de Córdoba, 2011, p.35).

Conceptualización factores de éxito

Para una adecuada implementación de la herramienta de Gobierno Corporativo en las empresas se debe considerar qué son los factores de éxito y cómo se vinculan a las entidades y a su estrategia para la consecución de metas, los cuales deben ser conocidos por los directivos de la entidad (Mendiola et al., 2014).

En el libro “Emisión de acciones de empresas peruanas en el mercado financiero internacional: factores de éxito beneficios y riesgos” se establece que los factores de éxitos están vinculados con la organización y detalla los siguientes ítems: a) Precisión al momento de proponer y cumplir con los objetivos; b) Identifica las preocupaciones de la alta dirección; c) Ayuda al desarrollo de planes estratégicos; d) Identifica áreas clave de enfoque en cada etapa del ciclo de vida de proyectos y productos; e) Identifica las principales posibles causas de errores en la gestión de la empresa; f) Fiabilidad de sistemas de información de la empresa; g) Identifica amenazas y oportunidades de negocio y; h) Medición de la productividad de las personas (Mendiola, 2014, p.59).

Así mismo, Barbosa y Piñeros (2013) señalan que los factores clave del Gobierno Corporativo, están relacionados con el control de los agentes; sin embargo, también consideran aspectos

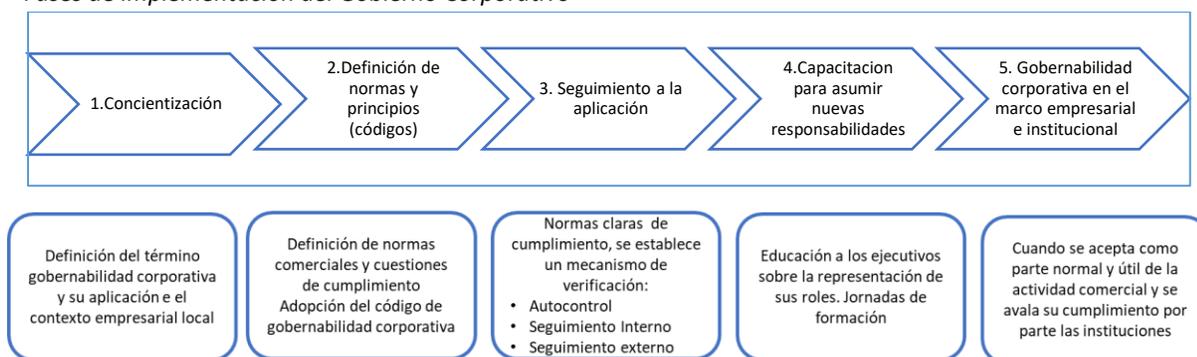
relacionados con la administración de las organizaciones y muy particularmente, con la creación de valor.

Etapas de adopción del Gobierno Corporativo y estrategias de medición

La experiencia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- y del Centro Internacional para la Empresa Privada -CIPE-, demostró que las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas – Figura 1-, en la adopción de prácticas mejores de Gobierno Corporativo (Flores & Rozas, s.f.) 2015

Figura 1

Fases de implementación del Gobierno Corporativo



Nota: Adaptado de “El Gobierno Corporativo: un enfoque moderno” (Flores & Rozas, 2015).

Dada la relevancia que ha mostrado la implementación de BP del Gobierno Corporativo, se encontraron diferentes estrategias y/o propuestas de cuantificación que permiten medir el nivel de implementación, como lo son índices de desempeño (Liévano,2020), encuestas, listas de chequeo y auditorías (Enríquez, 2018). Las herramientas observadas presentaron características similares, con relación a los contenidos que tratan medir, pero también fue posible observar que difieren de las formas para recolectar la información y la manera de ponderarla.

En cuanto a los indicadores de desempeño, puede señalarse que son una de las herramientas comúnmente aceptadas para realizar un seguimiento y control, ya que permite realizar una medición y asignar valores a las variables que son objeto de estudio, los cuales en su resultado presentan valores

absolutos o relativos -cocientes-. Su ventaja radica en que permite presentar información de forma simple, precisa y sin ambigüedades, siempre y cuando la unidad de análisis que se pretende estudiar defina de forma correcta el conjunto de datos que deben ser validados de acuerdo con las necesidades de la organización. En el caso específico del Gobierno Corporativo, resulta apropiado el uso de la técnica propuesta por el Banco Mundial -BM-, para validar los indicadores, a través de una metodología que propone 5 criterios para la elaboración y selección de indicadores que son claro, relevante, económico, medible y adecuado -CREMA (Urriza et al., 2016)

En Colombia el Índice de Gobierno Corporativo Código País -CIGCCP-, sugiere para el mercado de valores, según consenso de diferentes actores, la estructura -Tabla 3-.

Tabla 3

Índices para la medición de implementación del Gobierno Corporativo

Índice	Subíndices	Subíndices específicos
Índice Gobierno Corporativo Código País	Asamblea General de Accionistas	Convocatoria de la Asamblea Celebración de la Asamblea Derechos y trato equitativo de los Accionistas.
	Junta Directiva	Tamaño, conformación y funcionamiento Deberes y derechos del miembro de la Junta Directiva.
	Revelación de información financiera y no financiera	Solicitudes de información Información al mercado Revisor Fiscal
	Resolución de controversias	Resolución de controversias

Nota: Tomado de "Medición de la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia" por Lagos, D. & Vecino C (2011).

Otros índices miden la aplicación de medidas por instituciones que lideran el ámbito del Gobierno Corporativo, tal como se evidenció en la metodología propuesta por MERCOSUR. El proceso sobre el cual se obtiene la información necesaria para la elaboración del informe está basado en: encuesta a directivos, evaluación de expertos, evaluación directa, consumo, talento, digital. MERCOSUR trata de valorar las distintas facetas que conforman la reputación de una empresa, utilizando para ello, un

proceso basado en diversas etapas destinadas a recopilar los datos procedentes de diferentes fuentes de información; el resultado final es un índice que constituye, a su vez, la base de un ranking que se publica anualmente (MERCOS, 2020).

Figura 2
Metodología Merco: Siete evaluaciones para llegar a un Ranking

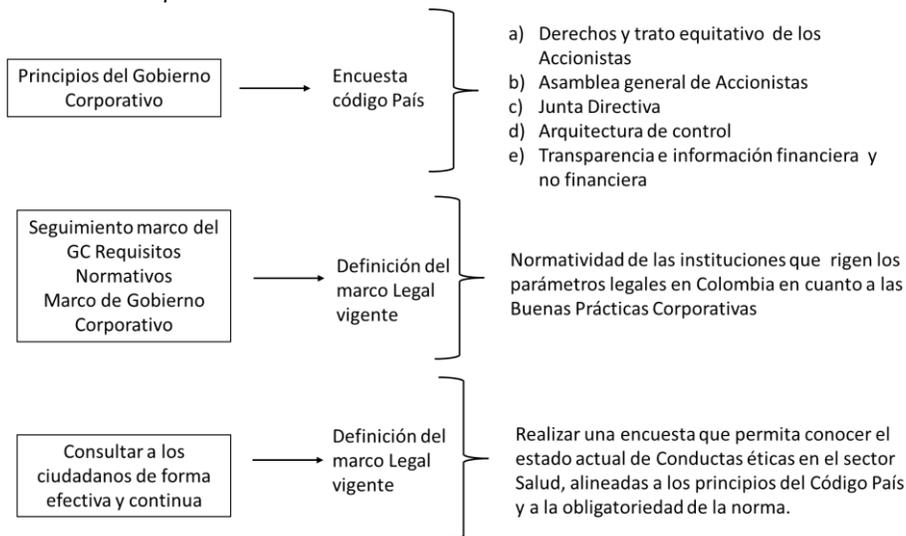


Nota: Tomado de “El proceso de elaboración de MERCOS Colombia 2020” por MERCOS (2020, p.8).

Con respecto a la encuesta, en los estudios revisados se observó que es una ayuda o medición destacada por el BM. Por otra parte, diferentes autores como Enríquez (2018) y Correa (2019), la desarrollaron como método de evaluación y diagnóstico para medir el grado de implementación del Gobierno Corporativo, dado que se puede adaptar a lo establecido en los diferentes lineamientos definidos para este tema. Es así como Enríquez (2018), propone una encuesta basada en una secuencia concreta -Figura 3-.

Figura 3

Secuencia de implementación de encuesta



Nota: Tomado de “Encuesta de Gobierno Corporativo para una Institución Prestadora de Servicios de Salud” Enríquez (2018, p.26).

En otros ejemplos de instrumentos de medición, se observa como los principios de la OCDE se someten a validación por expertos a través de criterios de: a) experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia, b) reputación en la comunidad, c) disponibilidad y motivación para participar, d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad. Por otra parte, el uso de métodos cualitativos como el método Delphi, que permite poner de manifiesto la correlación de las opiniones y eventuales consensos por medio de la elaboración de cuestionarios (Salazar et al., 2018).

El Gobierno Corporativo en el sector salud

El sector salud no es ajeno a la problemática y necesidad de transformación a la cual se han visto enfrentados otros sectores económicos por las controversias generadas con relación al uso de los recursos; y aun, cuando el despliegue del Gobierno Corporativo no se ha abordado ampliamente; esta estrategia, dada su eficacia, puede mejorar la reputación del sector, avivar la inversión y garantizar su

permanencia y crecimiento en el tiempo, beneficiando así, a cada uno de los actores sin importar el rol que ejerce dentro del sistema -asegurador – prestador-.

En el sector salud el término de Gobierno Corporativo se ha desarrollado también en la literatura bajo el concepto de Buen Gobierno Corporativo, en el entendido de que se reconocen como BP que, dependiendo de su grado de implementación y adopción, puede llevar a las empresas del sector a ser reconocidas en el mercado como exitosas, entendiendo que ofrecen servicios de alta calidad y trabajan en el marco del mejoramiento continuo. Por otra parte, el buen gobierno persigue otros objetivos esenciales para que las instituciones de salud cumplan su misión social: calidad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, participación democrática, entre otros. Es así como esta herramienta exige buenos resultados -efectividad, eficiencia, calidad, equidad-, pero también buenos procedimientos de toma de decisiones, de acuerdo con la normatividad y que están basados en valores de ética pública y política, que debe ser aplicada al gobierno y a la gestión de lo público (Maya, 2011).

En otras definiciones Liévano (2020), define el Gobierno Corporativo como un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad.

Para entender el concepto de Gobierno Corporativo en el sector salud, se encuentra la definición desarrollada en el libro *“Governing Mandatory Health Insurance: learning from experience”*, en el cual se señala: “Amplias definiciones de gobernanza intentan abarcar todos los factores relevantes que influyen en el comportamiento de una organización. Para las entidades de aseguramiento obligatorio en salud, estos factores incluyen su relación con el gobierno, sus miembros, cualquier otro pagador -como empleadores-, proveedores de servicios de salud y otros aseguradores -competidores, por ejemplo-” (BM, 2008, p. 2).

Las definiciones más estrictas de gobernanza se centran específicamente en los mecanismos de control que se utilizan para responsabilizar a la entidad. Estas últimas están más enfocadas en los mecanismos de elección de los miembros de la junta, el alcance y estilo de la supervisión de la administración, el alcance de la gestión y discreción en la definición de beneficios, tasas de contribución y negociación de contratos (Velásquez, 2019).

Así como la OCDE define los principios del Gobierno Corporativo, estos mismos aplican para todo tipo de instituciones, sin importar el sector al cual pertenezca; es así como, se describen cinco dimensiones usadas para definir la buena gobernanza: estructuras coherentes para la toma de decisiones, participación de los inversionistas, supervisión y regulación, consistencia y estabilidad, transparencia e información (OCDE, 2016).

Por otra parte Freire y Repullo (2016), mencionan las recomendaciones del Consejo de Europa sobre el buen gobierno de los sistemas de salud, las cuales son: a) Leyes y reglamentos para el buen gobierno de un sistema de salud basado en los valores y principios fundamentales; b) Promoción de códigos de conducta para la buena gestión de un sistema de salud; c) Seguimiento de buen gobierno de un sistema de salud; d) Gestión de conflicto de interés en los sistemas de salud; e) Estrategia de buen gobierno contra el fraude y la corrupción y; f) Preparación de los profesionales relacionados con la salud para el buen gobierno: la educación y la formación de profesionales de salud, administradores, gerentes y responsables de las políticas de buen gobierno basados en los valores de los sistemas de salud.

El Gobierno Corporativo en Colombia

Al entenderse la globalización como un reto que deben afrontar las empresas colombianas, las nuevas prácticas organizacionales no han sido ajenas en nuestro país; en Colombia la implementación de BP de Gobierno Corporativo se reguló a través de la Resolución 275 del 2001 de la Superintendencia de Valores, en la actualidad Superintendencia Financiera. La resolución descrita fue respaldada en 2005 con la Ley 964 del mercado público de valores, en la cual se vuelve obligatoria *“la adopción de prácticas*

de Gobierno Corporativo para los emisores de valores". Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2007) publicó el Código de Mejores Prácticas llamado "Código País", el cual es usado actualmente (Guerrero et al., 2015).

Desde el año 2006, en Colombia a través de la Superintendencia Financiera se creó una dirección especializada para la supervisión del Gobierno Corporativo, que se denominó "*delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo*" (Guerrero et al., 2015).

En el 2008 la Superintendencia de Sociedades realizó la "*Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial*", con el propósito de diagnosticar el estado de las prácticas de Buen Gobierno en las sociedades cerradas con el fin de determinar el grado de desarrollo de dichas prácticas en el país (Guerrero et al., 2015, p. 63).

Adicionalmente, en el 2020 La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - CONFECÁMARAS-, Superintendencia de Sociedades y Cámara de Comercio de Bogotá actualizó la Guía de Buenas Prácticas de GC para empresas competitivas, productivas y perdurables, donde se propusieron 18 medidas que buscan contribuir en el fortalecimiento empresarial y aportar a la gestión de las organizaciones. La adopción de dichas promueve una gestión que mitiga riesgos dentro de las entidades. (Liévano et al., 2020).

Para el sector salud específicamente en el país, la Ley 1122 de 2007 ordenó a la Superintendencia Nacional de Salud, vigilar a las instituciones del Sistema General de Salud en el proceso de adopción y aplicación del código de conducta y de buen gobierno, el cual se encuentra orientado a la prestación de los servicios a su cargo (Velásquez, 2019). Por lo anterior, ésta emitió la Circular 047 de 2007, la cual estableció en el capítulo 4 del título I, que estos códigos son norma, que se establecen por quienes actúan directamente y son responsables del servicio como mecanismos autorregulatorios de alcance ético, y que permite orientar en cada organización el desarrollo, su relacionamiento con los demás actores del sistema y principalmente los usuarios de los servicios.

En el año 2017 la Superintendencia Nacional de Salud emitió la circular 007, que señala los aspectos que conforman el Gobierno Corporativo y la ética empresarial la cual proporciona herramientas técnicas y jurídicas que permitan el balance entre la gestión y el control (Velásquez, 2019). Adicionalmente, en el año 2018 como un esfuerzo para impactar en la operación de IPS y EPAB, emitió las circulares 003 y 004, donde se establecen instrucciones generales para la implementación de BP organizacionales de los códigos de conducta y de buen gobierno, esto como un conjunto de medidas específicas en materia de relacionamiento con grupos de interés, como máximo órgano social y administrativo. Adicionalmente, en el año 2021 se emite la circular externa 20211700005-21 la cual complementa en el tema de Gobierno Corporativo todo lo relacionado con fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo.

Por otra parte, para las empresas farmacéuticas, de dispositivos médicos, entre otros, se puede observar que en sus asociaciones como gremio desarrollan códigos de ética que hacen parte de la estructura del Gobierno Corporativo y a través de los principios éticos consignados, buscan como actores del sistema contribuir a su entorno con BP para afrontar los retos del sistema de salud. Como ejemplo de lo anterior, encontramos el Código de ética de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo -AFIDRO, el cual fue desarrollado en el 2019 y tiene por objetivo promover una cultura ética, de compromiso con la transparencia y la lucha contra la corrupción, preservando la integridad de los usuarios y protegiendo el interés general de la sociedad.

En Colombia algunas instituciones como la Fundación Cardioinfantil, Hospital Pablo Tobón Uribe, Hospital Universitario San Vicente Fundación, Keralty/Organización Sanitas, Fundación Santa Fe de Bogotá, Fundación Valle del Lili, Colmédica, Fundación Cardiovascular, Clínica Las Américas, Fundación Clínica Shaio y Centro Médico Imbanaco son ejemplos de liderazgo en el sector y cuentan con la herramienta de Gobierno Corporativo como estrategia para la gestión y control de manera exitosa (MERCOSUR, 2020)

Sector Salud en Colombia

En Colombia el sector salud se encuentra conformado por los siguientes actores: Entes Gubernamentales, Empresas Administradoras de planes de beneficios -EAPB, IPS, Empresas proveedoras de medicamentos y dispositivos médicos, usuarios y aportantes.

Tabla 4

Actores del sector salud en Colombia

Institución /Empresa del Sector	Definición
Entes gubernamentales y de control	Son las instituciones del estado que se encargan de diseñar, estructurar, reglamentar y direccionar en una primera instancia a los actores del sector a través de la aplicación de políticas y normas que lo regulan. En segunda instancia, se encuentran aquellas instituciones públicas encargadas de inspeccionar, vigilar y controlar el cumplimiento de los lineamientos emitidos por el órgano máximo de control.
Empresas Administradoras de Planes de Beneficios - EAPB	Son las entidades promotoras de salud del régimen contributivo y subsidiado, las empresas solidarias, las asociaciones mutuales en sus actividades de salud, las cajas de compensación familiar en sus actividades de salud, las actividades de salud que realizan las aseguradoras, las entidades que administren planes voluntarios de salud, las entidades obligadas a compensar, las entidades adaptadas de Salud, las administradoras de riesgos profesionales en sus actividades de salud. Las entidades pertenecientes al régimen de excepción de salud y las universidades en sus actividades de salud. Numeral 1 del artículo 121 de la Ley 1438 de 2011 en concordancia con el numeral 17 del artículo 6 del Decreto 2462 de 2013.
Aseguradoras	Estas instituciones son las encargadas de asegurar la población, responsables de la afiliación y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones. Su función básica es organizar y garantizar la prestación del Plan Obligatorio de Salud (POS) y hacer los giros respectivos al Fondo de Solidaridad y Garantía que es donde se administran los recursos del sistema. Así, todas las personas se afilian a estas y quedan amparados en su intermediación para acceder a los servicios de salud.
Prestadores de Servicios de Salud	Son las instituciones encargadas de prestar los servicios de salud correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados por la Ley. Estos se encuentran clasificados como Instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS, profesionales independientes de salud, entidades con objeto social diferente y transporte especial de pacientes. Con relación a los prestadores, estos pueden ser de carácter público o privado y su

Institución /Empresa del Sector	Definición
Proveedores de medicamentos, dispositivos médicos e insumos	<p>atención se encuentra enmarcada en niveles de atención (IPS públicas) y complejidades en el marco de prestadores privados. Por otra parte, cabe resaltar que en un sentido más estricto la atención y la oferta se encuentran asociados de forma directa al actuar del equipo de salud, es así como estos últimos actores juegan un rol importante dentro de la operación del sector</p> <p>Los proveedores de medicamentos, dispositivos médicos e insumos son un agente esencial del sector de la salud en la medida en que ellos garantizan el abastecimiento de los insumos y medicamentos para la operación del sector, es así como de forma directa influyen en uno de los elementos fundamentales de la contención del gasto en salud, como es el costo (para los consumidores) de los medicamentos y dispositivos médicos.</p>
Usuarios	<p>Dentro del sector salud, el usuario es la persona que usa y elige los servicios de salud y entorno al cual se organiza y realiza el proceso de prestación. Dentro del sistema de salud los usuarios se diferencian de acuerdo con su régimen de afiliación -contributivo – subsidiado-, dado que, no todos los usuarios son aportantes directos -subsidiados-, mientras que los otros se benefician de las políticas públicas y recursos del Estado -contributivo-.</p> <p>El usuario puede tener un rol de aportante y se convierte en una gente económico del sector, sin embargo, su función en ambos escenarios es totalmente distinta, dado que, como usuario demanda los servicios de salud a través de los diferentes canales de entrada que tiene el sistema</p>
Aportantes	<p>Son todas aquellas instituciones que realizan pagos al sector, en este sentido se incluye el pago del aseguramiento por las contribuciones de los parafiscales, que se conoce como régimen contributivo, pago a partir del presupuesto general de la nación, cuyo origen son los impuestos generales y que tiene como propósito financiar y garantizar la cobertura del sistema – régimen subsidiado. Dentro de los aportantes se contemplan de igual forma, los pagos que realizan otros agentes económicos, seguros como medicina prepagada o pagos que realizan otras personas de manera directa cuando su capacidad adquisitiva así lo permite y no se utilizan los mecanismos normales del aseguramiento. Dentro de los aportantes convergen todos los recursos obtenidos por diferentes fuentes de financiación del sistema de salud y son un factor clave para garantizar el flujo de recursos que permita la continuidad y operación de este.</p>

Nota: Tomado de “Marco conceptual de análisis de los sistemas de Salud” por Ministerio de Salud y Protección Social - Minsalud (2016).

De los diferentes sectores de la economía colombiana, el sector salud pertenece al grupo de servicios y representa en el gasto del país el 7,3% del Producto Interno Bruto -PIB-, el cual asciende a 72 billones de pesos, donde tres cuartas partes de éstos corresponden a recursos públicos. Para la vigencia 2020, el aseguramiento de la población colombiana asciende a \$55,1 billones, que se financia con aportes privados y públicos. El Presupuesto General de la Nación–PGN 2020 tuvo un incremento para el sector salud del 8%; correspondiente a 31,9 billones de pesos para la vigencia. Estos recursos, incluyen los ingresos del PGN para completar el gasto del aseguramiento en salud de los colombianos el cual obedece a \$19,3 billones, las transferencias que se giran desde la Nación hacia las entidades territoriales a través del Sistema General de Participaciones – SGP corresponde a \$10 billones (Minsalud, 2021)

En agosto de 2021, según reportes del MSPS hacen parte del sistema cuarenta y cuatro Entidades Administradoras de Planes de Beneficios – EAPB que se encargan de administrar el régimen contributivo y subsidiado. Así mismo, existen catorce EAPB especiales, las cuales gestionan la salud de unos sectores específicos como lo son docentes, fuerzas militares y armadas, entre otros. A continuación, se relaciona la distribución de la población según el régimen.

Tabla 5.

Distribución de la población según el régimen

Régimen	Entidades que deben Reportar	Entidades con cargue
Contributivo	38	36
Subsidiado	37	36
Especial / Excepción	14	13
Total	89	85

Nota: Tomado del estado de cargue Caracterización de la población afiliada a las EAPB 2020 – MSPS.

Por otra parte, un total de 11.056 IPS se encuentran en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud -REPS-, para 29 de marzo de 2022 -Tabla 6-.

Tabla 6

Distribución de IPS en Colombia por Departamento.

Departamento/Distrito	Nro. De IPS	Departamento/Distrito	Nro. De IPS
Amazonas	14	Guaviare	17
Antioquia	987	Huila	237
Arauca	59	La Guajira	213
Atlántico	283	Magdalena	145
Barranquilla	581	Meta	297
Bogotá	1600	Nariño	354
Bolívar	184	Norte de Santander	299
Boyacá	372	Putumayo	74
Buenaventura	68	Quindío	174
Caldas	238	Risaralda	240
Caquetá	68	San Andrés y Providencia	22
Cartagena	415	Santa Marta	258
Casanare	133	Santander	700
Cauca	261	Sucre	333
Cesar	412	Tolima	384
Chocó	166	Valle del cauca	867
Cundinamarca	448	Vaupés	3
Córdoba	460	Vichada	8
Guainía	8	-	-
Total, IPS: 11.382			

Nota: Creación propia a partir del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS, 29 de marzo de 2022).

De acuerdo con lo presentado anteriormente, es posible establecer que tan solo el 0,079% de las IPS habilitadas en el país son reconocidas por las prácticas de Gobierno Corporativo, dado que en la encuesta realizada por MERCO para el periodo 2020 solo aparecen nueve IPS, siendo éste el reflejo de una necesidad apremiante en el sector y una oportunidad para impactar y adoptar mejores prácticas administrativas.

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de investigación en el que se enmarca este trabajo es el cualitativo, en el cual la comprensión de los fenómenos sociales surgen de la apropiación que hacen los individuos de él, en las subjetividades, en datos no cuantificables (Hernández & Mendoza, 2018). De esta manera, el conocimiento es generado a partir de la interpretación de los símbolos culturales por los que determinado grupo social aborda la realidad, su objeto de estudio es la acción humana, fenómenos no observables y los significados subjetivos, los cuales pasan a ser una experiencia vivida, sentida y compartida por el investigador (Burgo et al., 2019; Finol de Franco & Vera, 2020).

Para la presente investigación, el enfoque cualitativo permite comprender las opiniones y experiencias de los líderes de diferentes actores del sistema de salud, trabajadores y usuarios de este, en referencia a los factores de éxito que comparten las empresas líderes del sector salud en Bogotá. Lo que permite estructurar un plan de acción para implementar el Gobierno Corporativo en organizaciones de dicho sector en Colombia.

Así mismo, la investigación es de tipo hermenéutico, el cual busca interpretar los significados de las acciones humanas (Bernal, 2010), lo cual incluye sus opiniones, actitudes o experiencias. De allí que el método hermenéutico permita el surgimiento de temas, categorías, subcategorías, que describen e interpretan el objeto de estudio desde los actores sociales (Finol de Franco & Vera, 2020). En el caso particular de la presente investigación, este método facilita la interpretación de las experiencias de los participantes alrededor del Gobierno Corporativo en sus diferentes ámbitos de análisis: estrategias implementadas, retos, beneficios, factores de éxito, entre otros y su relación con la creación de valor, liderazgo y reputación de las instituciones de salud.

Adicionalmente, la investigación es proyectiva, puesto que se construye una propuesta que atiende a la solución del problema en lo relacionado con el Gobierno Corporativo, a partir de un diagnóstico de necesidades del sector salud y de la interpretación de la perspectiva de quienes son sus actores (Hurtado de Barrera, 2012). Así se proponen estrategias de Gobierno Corporativo y el plan de acción para su implementación en empresas de salud que aún no lo han hecho en Colombia.

Definición de la muestra inicial

La investigación se centra en los actores del sistema de salud que se ubican en Bogotá D.C.; a saber: Instituciones del sector salud -IPS y EPS-, proveedores de dispositivos médicos y farmacéuticos, firmas auditoras y de revisoría fiscal, y referentes del gobierno con experiencia en el ministerio de salud, superintendencia de salud y Secretaría de Hacienda del Distrito. La muestra es no probabilística, por conveniencia, en la que participaron 13 personas que han dirigido, han hecho parte de Juntas Directivas o han sido *Compliance Officer* en el sector salud y 15 personas usuarias y/o trabajadores del sistema de salud y que poseen estudios profesionales.

Los criterios de elección de las unidades muestrales, de estos dos tipos se presentan en la tabla 7 y los perfiles de estos en las tablas 8 y 9.

Tabla 7

Criterios de elección de los participantes

Criterios de elección líderes del sector salud	Criterios de elección de los usuarios y/o trabajadores del sector salud
Persona que haya liderado, asesorado o hecho parte de la Junta Directiva de instituciones del sistema de salud en Colombia. Las instituciones de salud a las que pertenecen los participantes son empresas líderes, reconocidas por su trayectoria, logros, servicios que prestan, gestión de usuarios y solidez financiera.	Persona mayor de 18 años con estudios a nivel profesional y actor del sistema de salud como profesional y/o usuario de este sin importar su régimen de afiliación.

Nota: Elaboración de los autores.

Tabla 8

Perfil de los líderes del sistema de salud entrevistados

Cód.	Líder	Actor del sector salud	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
E1	Dr. Néstor Bustamante	IPS	Gerente General - Clínica Barraquer	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Hospital - Universitario Universidad Nacional. • Miembro de Junta Directiva - Nueva EPS. Gerente General - Entidad de Gestión Administrativa y Técnica. • Director Científico - Corporación Hospitalaria Juan Ciudad-Mederí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico de la Universidad de Antioquía. • MBA en Administración de Empresas y Gestión de Empresas de la Universidad EAFIT. • Especialista en Medicina Comunitaria y Gestión de Servicios Sanitarios de la Universidad Centro de Cooperación Internacional Mashav Israel.
E2	Dr. Juan Gabriel Cendales	IPS	Gerente General - Fundación Cardio Infantil	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General - Clínica Las Américas. • Director Médico, Clínico, Regulatorio y de Calidad - Novo Nordisk en Colombia y México. director ejecutivo - Federación Panamericana de Facultades de Medicina. • Secretario Ejecutivo Nacional - Asociación Colombiana de Medicina Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico Cirujano de la Universidad del Bosque. • MBA de INALDE de la Universidad de la Sabana.
E3	Dr. Elías Botero Mejía	EPS	Presidente - Famisanar EPS	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General - Almacenes Máximo SA - PEPE GANGA. • Miembro Junta Directiva -Centro Comercial Santafé. Miembro Junta Directiva – Unicentro. 	Contador Público - Universidad de Santo Tomás
E4	Dr. Henry Grandas Olarte	EPS IPS	Asesor de IPS como Inversiones Clínica Meta, ING Clinical Center SAS, Unidad Ambulatoria de	<ul style="list-style-type: none"> • Vicepresidente Ejecutivo - Coosalud EPS • Presidente - Famisanar EPS SAS. • Presidente - Salud Total EPS SAS. • Miembro de Junta Directiva - Asisfarma. 	Contador Público - Santo Tomás.

Cód.	Líder	Actor del sector salud	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
			Alta Complejidad SAS Entre Otras.	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro Junta Directiva - Virrey Solís IPS. • Vicepresidente Financiero - Grupo Sanitas. 	
E5	Dr. Sergio Salcedo Herrera	IPS	Presidente - Nefrólogo de Trasplantes Colombiana de Trasplantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de la Asociación Colombiana de Nefrología e Hipertensión Arterial. • Miembro de la Asociación Colombiana de Trasplantes de Órganos • Miembro de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Trasplantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico de la Universidad de Rosario. • MBA en Administración de Empresas de la Universidad de los Andes. • Especialista en Medicina Interna de la Universidad de Rosario. • Especialista en Nefrología de la Universidad Javeriana.
E6	Dr. Edgar Villamizar	Revisoría Fiscal (control)	Socio director de Aseguramiento - Baker Tilly Colombia SA	<ul style="list-style-type: none"> • Socio director de Alfason. • Gerente de Auditoría de PWC SA • Profesor de la Universidad Externado de Colombia. • Profesor de la Universidad Javeriana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público - Universidad Javeriana. • Especialización de Gerencia de Impuestos - Universidad Externado. • Candidato al título de Doctor en Administración de Empresas -PhD- de la Universidad San Pablo de Madrid.
E7	Dr. Augusto Galán	Entes de Control (Ministerio de salud)	Presidente de la Junta Directiva de Fundación Saldarriaga Concha.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministro de Salud de la Republica. • Ministro de Salud Pública. • Socio de Baker Tilly Salud. • Embajador delegado Permanente de Colombia. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, la Cultura y las Comunicaciones UNESCO. • Director Ejecutivo - Asociación de Empresas Sociales del Estado y Hospitales Públicos. • Presidente Ejecutivo- Asociación Colombiana 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico Cirujano General de la Escuela Juan N. Corpas. • Especialista en Cardiología de la Universidad del Bosque. • Postdoctoral <i>Fellowship</i> en Cardiología no invasiva. Baylor College of Medicine. Houston, Texas. • Máster en Administración Pública. de la Universidad JF. Kennedy School Harvard.

Cód.	Líder	Actor del sector salud	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
				de Empresas de Medicina Integral. ACEMI.	
E8	Dr. Mario Andrés Uran.	Suministro de insumos médicos y farmacéuticos	Director Corporativo y Comercial - Abbot EPD	<ul style="list-style-type: none"> • Subsecretario de Salud de Bogotá. • Gerente de Asuntos Corporativos de Productos Roche. • Director General - Caprecom EPS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico Cirujano. • Especialista en Gerencia Hospitalaria. • MBA en Administración de Empresas de la Universidad Camilo José Cela.
E9	Dr. Javier Antonio Villareal	Entes de Control (Superintendencia de Salud)	Consultor Jurídico - Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendente Delgado para Medidas Especiales - Superintendencia Nacional de Salud. • Asesor Externo - Secretaría de Educación de Bogotá. • Asesor Jurídico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-. • Director Nacional de Regalías. • Responsable del proceso exitoso para el acceso de Colombia a la OCDE en los comités de Política Científica y Tecnológica y en el de Política Regulatoria. • Miembro de Junta Directiva – FONADE 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de la Universidad Santo Tomás.
E10	Dr. Orlando Jaramillo	IPS	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General - Corporación Hospitalaria Juan Ciudad - Mederí. • Gerente y Cofundador de IMEVI SAS. • Subdirector de Salud - Compensar. • Asesor para la Creación de Nueva EPS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optómetra. • Especialización en Estudios Políticos de la Universidad Javeriana.
E11	Dra. Virginia Torres de Cristancho	Entes de control (Secretaría de hacienda del distrito)	Vicepresidenta de Abastecimiento - Grupo de Energía de Bogotá - GEB.	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente - Sociedad de Activos Especiales - SAE. • Directora de Administración de Recursos y Gestión Económica de la DIAN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de la Universidad Externado. • Maestría en Gobierno.

Cód.	Líder	Actor del sector salud	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
				<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de Junta Directiva • Dirección Jurídica de Secretaría de Hacienda de Bogotá. • Consultora de Naciones Unidas para temas Urbanos. • Directora Jurídica de Metro Vivienda. • Subsecretaria de Asuntos Legales de Bogotá. • Directora Jurídica de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Derecho Administrativo. • Especialización en Mercados y Políticas de Suelo. • Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de los Andes. • Especialización en Alta Gerencia de Gobierno Público - Unión Iberoamericana.
E12	Dra. Janeth Romero	Revisoría Fiscal (Control)	Socia de aseguramiento - CROWE	<ul style="list-style-type: none"> • 23 años como auditora en Crowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Contadora Pública de la Universidad Libre.
E13	Dr. Juan Carlos Prieto	Suministro de equipos médicos.	Asesor de Phillips	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General - Philips. • Comercial de equipos médicos - un Representante para Toshiba. • Miembro de Junta Directiva para J Restrepo Equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Eléctrico.

Nota: Elaboración de los autores.

Tabla 9

Perfil de los usuarios y trabajadores del sistema de salud entrevistados

Cód.	Nombre	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
Grupo Focal 1				
E1GF1	Alba Beltrán	Gerente de auditoría de salud - Baker Tilly Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Salud. Municipio de Puente Nacional. Auditora de calidad. Secretaría de Salud de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fisioterapeuta. Especialista en alta Gerencia del Sistema de Seguridad Social en Salud. • Especialista en Auditoría en Garantía de la Calidad y epidemiología. • Candidata a Maestría en Protección Social.
E2GF1	Ana María Grandas	Asesora de viceministra de Relaciones exteriores - Cancillería de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Profesora de Cátedra en contratación estatal y derecho internacional público, Universidad de la Sabana y Universidad Militar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de la Universidad Sabana. • Maestría en Derecho Internacional de la Universidad de la Sabana

Cód.	Nombre	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
E3GF1	Camilo Laverde	Asesor y Consultor - Ingennia AC Proyectos SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora jurídica a empresas de ingeniería en consultoría para la estructuración de proyectos de transporte. • Interventora de contratos de estructuración integral y obra de sistemas de transporte. Asociada Senior en OPEBSA SAS Compañía de Abogados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de la Universidad de la Sabana. • Especialización en Contratación de la Universidad Javeriana. • Candidato a Maestría en políticas y gestión de servicios de salud Europa y América Latina.
E4GF1	Felipe Tautiva	Auditor de Sistemas - Banco Falabella	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Auditoría TIC - Baker Tilly Colombia. • Auditor Interno de TIC - Famisanar EPS. • Auditor Interno de TIC - Cooperativa de Ecopetrol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Sistemas de la Universidad Manuela Beltrán. • Especialista en riesgos informáticos de la Universidad Externado.
E5GF1	Ángela Forero	Directora científica - Unidad Ambulatoria de Alta Complejidad SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de Urgencias - Inversiones Clínica Meta SA. • Oficial de Sanidad. Ejército Nacional de Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina general de la Fundación Universitaria San Martin. • Especialista en Administración en Salud de la universidad de los llanos.
Grupo Focal 2				
E1GF2	Johana Nagles Piedrahita	Auditora Médica enfermedades de alto costo	<ul style="list-style-type: none"> • Auditora médica enfermedades de alto costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico general • Especialista en auditoria en salud
E2GF2	Paola Medina García	Verificadora de condiciones de habilitación secretaria Distrital de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Auditora - verificadora de condiciones de habilitación y prestación de servicios de salud. Coordinadora - Líder de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de enfermería. • Especialista en auditoria en salud. • Especialista en salud ocupacional.
E3GF2	Melissa Puertas	Verificadora de condiciones de habilitación secretaria Distrital de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios de salud en enfermería. • Auditora - verificadora de condiciones de habilitación y prestación de servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de enfermería. • Especialista en auditoria en salud.

Cód.	Nombre	Cargo actual	Perfil profesional	Perfil educativo
E4GF2	Robinson Sotelo	Médico especialista en Medicina Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios de salud en servicios de mediana y alta complejidad. • Atención y gestión integral del riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico general • Especialista en medicina familiar
E5GF2	Gerardo Malagón Ramírez	Gerente Pactos Territoriales Magdalena y Casanare	<ul style="list-style-type: none"> • Formulador y evaluador de proyectos de inversión pública. • Gestor de instrumentos de seguimiento a la inversión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economista. • Especialista en gobierno y gestión pública. • Magister en gobierno del territorio y gestión pública.
Grupo Focal 3				
E1GF3	José Tovar	Docente pregrado y posgrado	<ul style="list-style-type: none"> • Médico de clínica FOSCAL de Bucaramanga. • Asesor de epidemiología en Fundación Federico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico. • Especialista en Epidemiología. • Magister en ciencias políticas. • Candidato a doctor en Salud pública- U de Antioquia
E2GF3	María Victoria García	Trabaja en el Ministerio de Vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Abogada en el sector público - Ministerio de vivienda. • Asesora de asuntos legales en presidencia de la República. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abogada • Especialista en Derecho público • Candidata a Magister en Derecho del Estado
E3GF3	Yesenia Cadena Sanabria	Docente de Fisioterapia en pregrado	<ul style="list-style-type: none"> • Fisioterapeuta en diferentes clínicas de Bucaramanga y Bogotá en los servicios de urgencias, hospitalización y especialmente en paciente UCI adulto y pediátrico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fisioterapeuta. • Especialista en Cuidado Crítico • Candidata a maestra en educación para profesionales de la salud
E4GF3	Diana Grandas	Asesora de la Dirección de Abastecimiento del Grupo de Energía de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de licitaciones para Nutresa. • Abogada para Santa María Petroleum. • Abogada en la personería de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abogada • Especialista en Contratación Pública • Especialista en derecho de la Empresa Maestría en Derecho Privado
E5GF3	Johanna Gutiérrez	Jefe de enfermería en Mederí. Verificadora de condiciones de habilitación secretaria Distrital de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermera, de los servicios de hospitalización, salas de cirugía y urgencias adultas. • Verificadora de las condiciones únicas de habilitación en el distrito en IPS públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermera. • Especialista en Auditoría en salud.

Nota: Elaboración los autores.

Técnicas de recolección de información

Como técnica de recolección de información se utilizan la entrevista semiestructurada y el Grupo Focal. La primera, permite recoger información por medio de una conversación profesional con una o varias personas para realizar diagnósticos y tratamientos sociales (Ruiz, 2014). Para ésta se preparó un cuestionario de 14 preguntas dirigido a los 13 líderes del sector salud (Anexo 1).

El *Focus Group* o Grupo Focal es una reunión de entre 3 a 10 personas en las que se conversa a profundidad sobre un tema, dirigidos por un especialista que plantea preguntas y maneja la dinámica de participación (Hernández & Mendoza, 2018). En esta investigación se realizaron 3 grupos focales, cada uno con 5 personas durante los cuales se formularon 10 preguntas en cada caso (Anexo 2).

Los instrumentos se validaron por medio del juicio de un experto, que revisó aspectos de redacción, claridad y coherencia entre la intención de la pregunta y las categorías de la investigación. El experto es Magíster en ciencias económicas, financieras y contables con amplia experiencia y desarrollo profesional en análisis, diseño e implementación de estándares internacionales y prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. Es socio director de GRC de Baker Tilly para Latinoamérica y tiene Certificación internacional de Profesional de GRCP y Auditor de GRC – GRCA; se ha desempeñado como Directivo de la Superintendencia Financiera de Colombia, Consultor del Banco Mundial y del BID, Subcontador General de la Nación, Vicepresidente del riesgos y control de Bancos en la Región, Contralor de Empresas multinacionales, decano de la facultad de contaduría de la Universidad Javeriana, líder de implementación de proyectos integrales de GRC. Director Ejecutivo del Centro de pensamiento GRCTOTAL y de la metodología GRCTOTAL y conferencista internacional.

La categorización previa de las preguntas de las entrevistas y grupos focales se pueden observar en la tabla 10, con su correspondencia con las preguntas de los instrumentos de recolección de información, que se realizó en el periodo correspondiente entre noviembre de 2021 a marzo de 2022.

Tabla 10

Categorías previas establecidas para el análisis de la información

Categoría	Pregunta entrevista	Pregunta Focus Group
Concepto e Influencia de la normatividad	1. ¿Conoce el marco regulatorio que aplica la institución en Gobierno Corporativo? Por ejemplo: Código país, circulares de la Superintendencia Nacional de Salud, entre otros.	1. ¿Qué entienden o creen ustedes que es el Gobierno Corporativo?
Estrategias implementadas	2. De todas las estrategias que propone el Gobierno Corporativo ordene de mayor a menor en la que su institución ha trabajado más. <ul style="list-style-type: none"> - Marco base para un Gobierno Corporativo efectivo -código de ética, código de BG y control-. - Protección de los derechos de los accionistas. - Tratamiento equitativo -Gobierno de cumplimiento-. - Papel de las partes interesadas -Partes interesadas-. - Divulgación de información y transparencia. -Revelación de la información. - Responsabilidades del consejo administración. -Responsabilidades máximos órganos directivos-. 	3. ¿Consideran que las empresas del sector salud cuentan con códigos de ética y buen Gobierno? 4. ¿Conocen si las empresas del sector salud presentan informes de gestión o realizan rendición de cuentas a sus usuarios?
Retos	3. ¿Cuál cree que son los factores críticos o retos que enfrenta la institución en términos de Gobierno Corporativo? 4. ¿Qué desafíos ha enfrentado la institución en el proceso de implementación?	9. ¿Desde su punto de vista cuáles cree que son los retos que enfrenta el sector salud?
Beneficios	5. ¿Cómo cree que se ha beneficiado su entidad de la implementación del Gobierno Corporativo como mecanismo o instrumento de gestión? 6. ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas del Gobierno Corporativo?	2. ¿Cuál cree que es la importancia que tiene el Gobierno Corporativo en la gestión de las instituciones del sector salud?
Factores de éxito	7. Su institución aparece <i>Rankeada</i> como una empresa exitosa del sector salud, ¿Considera que el Gobierno Corporativo ha influido en el éxito y reconocimiento de la entidad?	5. ¿Qué tipo de reputación tienen las empresas del sector salud como EPS, IPS, antes de control, farmacéuticas o las que usted considere? 6. ¿Porque consideran que una empresa del sector salud cuenta con buena reputación?
Creación de valor	8. ¿Cómo considera que es compatible el Gobierno Corporativo y la creación de valor de la entidad?	N/A
Relevancia de la estabilidad financiera	9. ¿Por qué cree que puede ser relevante en la estabilidad financiera de la empresa el Gobierno Corporativo?	N/A
Influencia de la Junta Directiva	10. ¿Cómo influye la Junta Directiva en la definición y consecución de objetivos de la entidad?	N/A

Categoría	Pregunta entrevista	Pregunta <i>Focus Group</i>
Factores diferenciadores en la implementación	11. ¿Cómo considera que la implementación del Gobierno Corporativo en el sector salud difiere a la de otros sectores?	8. ¿Creen que el Gobierno Corporativo puede influir en los resultados obtenidos en la satisfacción o insatisfacción del usuario? ¿Por qué?
	12. ¿Qué cree que tienen en común las empresas que han implementado el Gobierno Corporativo como mecanismo de gestión?	
Factores diferenciadores	13. ¿Qué diferencia a su institución de otras instituciones del sector salud que son consideradas como líderes o de otros sectores?	7. ¿Se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios recibidos por parte del sistema de salud y por qué?
Recomendaciones de implementación	14. ¿Recomendaría a otras instituciones del sector salud implementar la herramienta de Gobierno Corporativo como herramienta de gestión para alcanzar el éxito y reconocimiento dentro del sector? ¿Por qué?	10. ¿Qué cambios estructurales en el Gobierno Corporativo consideran ustedes que debe hacer el sistema de salud para garantizar una mejor calidad en el servicio?

Nota: Elaboración los autores.

Técnicas para el análisis de la información

Para el tratamiento y obtención de resultados a partir de los datos, se utilizó una técnica de análisis de contenido que consiste en definir un corpus de texto -transcripción de entrevistas y diálogos, para establecer codificaciones y categorizaciones -previas y emergentes-, para interpretar los datos y obtener conclusiones (Galeano, 2015). Es decir, que a partir de éste se categoriza la información, se descubren sus relaciones y se interpretan.

El proceso de análisis de contenido se apoyó con el programa Atlas Ti, el cual es un software profesional para el análisis cualitativo de datos en el que el investigador puede manejar todos los documentos -entrevistas-, asignar manualmente categorías y obtener informes de sus categorizaciones, con posibilidad de realizar diagramas en red para visualizar relaciones. En total se obtuvieron 407 citas en 11 categorías y 122 subcategorías.

Análisis de Resultados

En este apartado se exponen e interpretan los hallazgos frente a las opiniones y experiencias de los actores del sistema de salud entrevistados. En la primera sección se abordan los objetivos específicos número 2 y 3 de la investigación, pues se comparan y contrastan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo implementadas por las empresas del sector salud y se establece el grado de implementación en las empresas seleccionadas; aquí se analizan temas como la influencia de la normatividad, estrategias implementadas y retos y desafíos de la implementación.

En la segunda sección, se aborda el cuarto objetivo específico de la investigación, pues se comprende si estas BP tienen relación con el liderazgo y éxito de las empresas de salud, mediante temas como los beneficios del Gobierno Corporativo, factores de éxito y diferenciadores de las organizaciones de salud exitosas, creación de valor, relevancia de la estabilidad financiera e influencia de la Junta Directiva.

En la tercera sección se aborda parcialmente el quinto objetivo específico de la investigación, pues se analizan las recomendaciones dadas por los líderes de las empresas exitosas de salud para implementar el Gobierno Corporativo como herramienta de gestión, las cuales se contrastan y complementan con las opiniones de los usuarios y trabajadores del sector salud frente a los cambios estructurales que consideran que se deben llevar a cabo en dicho gobierno para garantizar la calidad del servicio.

En cada uno de estos apartados se analiza de forma conjunta, se comparan y contrastan, las opiniones y experiencias de los líderes de las empresas de salud exitosas y funcionarios de entes de control que respondieron una entrevista personal, con las opiniones y experiencias de los usuarios y trabajadores del sector salud que participaron en el grupo focal. De esta manera, entienda el lector que, cuando se cita un comentario de los líderes de empresas de salud y entes de control se cita en la forma:

“E12:11”, que significa Entrevistado No 12, línea 11 de la entrevista; de manera similar, cuando se cita a un usuario o trabajador del sector salud, se cita en la forma: “E5GF1:81”, que significa Entrevistado No 5 del grupo focal No 1, en la línea 81 de la transcripción de dicho instrumento.

Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo implementadas en el sector salud

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo se analizan a la luz de tres categorías de análisis: la influencia de la normatividad, las estrategias implementadas y los retos y desafíos que se han presentado en el proceso de implementación. Estas se desarrollan a continuación:

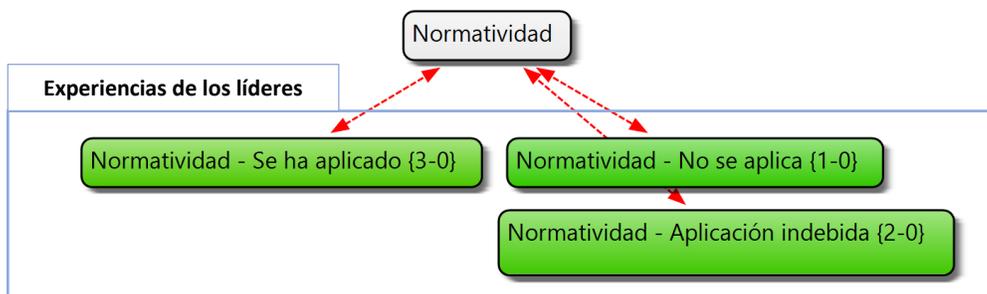
Influencia de la normatividad

En Colombia las circulares de la Superintendencia Nacional de Salud establecen instrucciones generales para implementar las mejores prácticas organizacionales relacionadas con el código de conducta y buen gobierno para las EPS, IPS, empresas de medicina prepagada y empresas de ambulancia prepagada. En este marco, en las entrevistas con los líderes de las empresas de salud y entes de control se indagó por el conocimiento y aplicación de dicha normatividad en estas organizaciones.

La figura 4 muestra las temáticas que los líderes de las empresas de salud y entes de control mencionan frente a la influencia de la normatividad respecto al Gobierno Corporativo. Los recuadros muestran las subcategorías que se obtuvieron con el número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las transcripciones de sus experiencias, en este caso, de las entrevistas que se aplicaron. De esta manera, la figura 4 muestra que, en algunos casos se ha instalado el Gobierno Corporativo siguiendo adecuadamente lo establecido en el marco normativo, en otros casos dicha normatividad se ha aplicado de forma indebida y uno de los líderes indica que esta normatividad no se ha aplicado.

Figura 4

Temáticas que los líderes de las empresas de salud y entes de control mencionan frente a la influencia de la normatividad en el Gobierno Corporativo.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

La subcategoría “se ha aplicado” fue la más frecuente y refiere a que los líderes del sistema de salud han participado en la implementación del Gobierno Corporativo basados en la normatividad del sector, como se evidencia en los siguientes comentarios: “Claro que sí, lo conozco y desde mi rol lo he aplicado” (E12:11); “Cuando yo ingresé a Famisanar llegué a aplicarlo, hacer la aplicabilidad porque no lo teníamos en uso, entonces llegué a aplicarlo” (E3:6). Sin embargo, algunos líderes han aclarado que esta normatividad es la base, porque las empresas con gobiernos corporativos desarrollados se rigen por estándares internacionales:

Esa regulación es la base, pero muchas entidades, por ejemplo, **Empresa anónima** se acoge a mejores prácticas internacionales. Pero eso no pasa mucho aquí, las EPS son dadas a cumplir con lo que les toca y ya, por un poco el tema de los recursos, pero eso es muy dependiendo del músculo financiero que se tenga, que soporta parte de este gobierno.

En este sentido las circulares de la Superintendencia Nacional de Salud han brindado las indicaciones básicas a los líderes de las organizaciones exitosas del sector salud para implementar

prácticas de Gobierno Corporativo que no todas estas organizaciones están dispuestas asumir en términos de esfuerzo y recursos financieros necesarios.

La siguiente subcategoría frecuente fue “aplicación indebida”, la cual enmarca algunos casos donde los líderes refieren que dicha normatividad se aplica para cumplir el requisito, pero no se cumplen los preceptos que dicho Gobierno Corporativo postula al interior de estas organizaciones, como se puede leer en la siguiente apreciación:

Lamentablemente en el sector de la salud no se les ha dado la aplicación debida; aquí en el sector de la salud nosotros encontramos que unas normas que tratan de proteger al interés minoritario y el mercado relevante están siendo vulneradas porque las organizaciones no consideran los efectos que tiene el vulnerar por conflicto de interés las decisiones que pueden afectar la libre competencia y las decisiones que se toman sobre la empresa [...] Si ustedes van a mirar las Juntas Directivas de las principales empresas de estos grandes conglomerados, están integradas por funcionarios que deciden sobre contratación que hace que recursos públicos que debieran estar protegidos, concentren el poder dentro de las mismas aseguradoras y las mismas IPS de los grupos empresariales, cosa que el Gobierno Corporativo o el buen gobierno no ve como apropiado (E4:5).

Por lo tanto, en algunas instituciones prestadoras de servicios de salud se ha podido observar que existe documentación que soporta la existencia de prácticas de Gobierno Corporativo, pero su aplicación es limitada, lo que conduce a relaciones asimétricas entre los órganos de gobierno y la concentración del poder en pocas personas.

Finalmente, la subcategoría “no se aplica” comprende un caso puntual en el que, para las empresas que suministran insumos médicos y farmacéuticos, las circulares descritas como ejemplo no tienen aplicabilidad, puesto que son multinacionales con filiales en Colombia que se rigen con códigos de ética de orden global:

Nosotros no nos regimos por la normativa de la superintendencia nacional de salud, nosotros tenemos dos aspectos a través de los cuales determinamos nuestro comportamiento, el primero es un código de ética gremial de las compañías farmacéuticas en el país, y el segundo es por las políticas de Gobierno Corporativo de nuestra compañía directamente, en todo lo que se refiere a Gobierno Corporativo y a ética y cumplimiento (E8:4).

Dados estos hallazgos, se puede evidenciar que la influencia de la normatividad en la implementación del Gobierno Corporativo en las organizaciones líderes del sector salud ha sido relevante para quienes se apropian de este proceso, lo cual no exime que en otras organizaciones se siga este marco legal por cumplimiento, mas no en su aplicación adecuada.

Estrategias implementadas

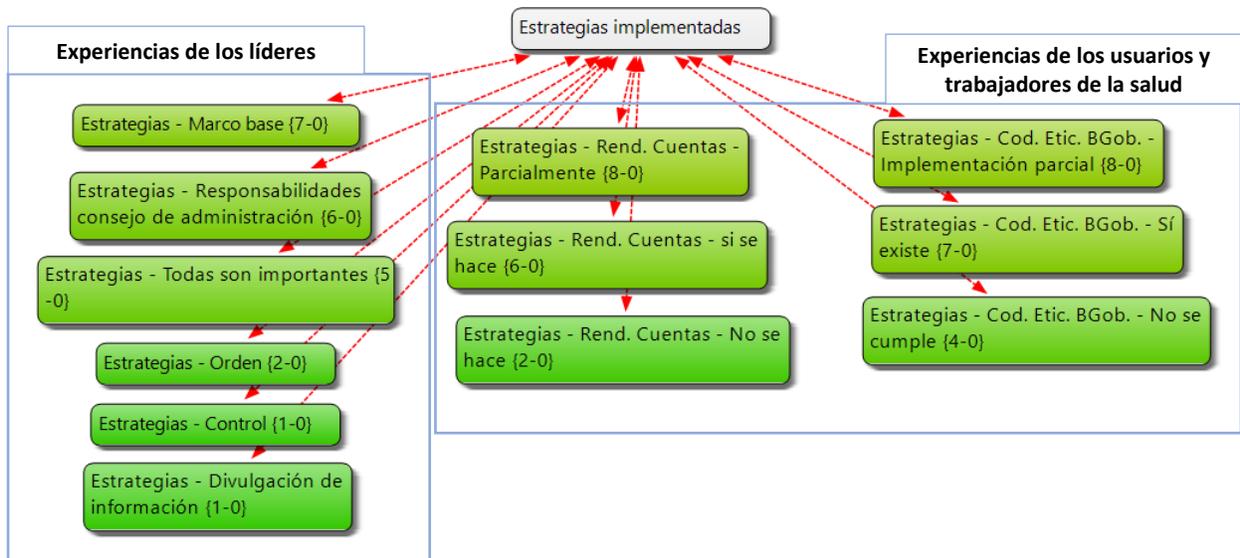
Frente a las estrategias implementadas de Gobierno Corporativo, los líderes de las empresas del sector salud destacaron la importancia de tener un marco de principios como base, la responsabilidad del consejo de administración y posteriormente implementación encadenada de las demás estrategias - Figura 5-. En contraste, los trabajadores y usuarios del sector salud observaron que la rendición de cuentas y el código de ética y Buen Gobierno de las entidades de salud se cumple, pero se implementa de forma parcial. Estos hallazgos generales se detallan a continuación.

La subcategoría más frecuente fue “Marco Base”, que hace referencia al marco base del Gobierno Corporativo, el cual corresponde a la instalación de un código de ética y código de buen gobierno y control. Esta ha sido la estrategia que los líderes de las empresas de salud han implementado como primera medida para instalar el Gobierno Corporativo, como se observa en los siguientes comentarios: “En nuestra institución hemos trabajado más sobre la primera (Marco base para un Gobierno Corporativo efectivo), con la ética, con el Gobierno de ética; esa nos enmarca el código de ética, buen gobierno y control” (E3:17); “el primero ha sido el tema del Gobierno Corporativo (marco base), la parte de ética, buen Gobierno, manejo, gestión de riesgo, todo este proceso que para nosotros

es el inicial y de hecho lo hemos implementado bastante de la mano de la Junta Directiva, la revisoría fiscal y del Comité Directivo de la institución” (E1:16).

Figura 5

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las entidades exitosas de salud, antes de control, usuarios y trabajadores del sector, respecto a las estrategias implementadas dentro del Gobierno Corporativo.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

A partir de este marco, comentan los líderes, se pueden desarrollar en cadena las demás estrategias propuestas, como se comenta a continuación:

Es muy importante como paso número uno la definición clara y precisa de las reglas del juego; es decir: ¿Cuál es el marco con el cual todos los actores nos ponemos de acuerdo para desarrollar el sin número de actividades, la responsabilidad de los roles, etc.?; que es como casi siempre el primer paso que todos debemos tener claro. Ya después de ese paso seguramente empiezan a desarrollarse las siguientes cascadas de estrategias, pero dentro del más importante. Entonces creo que es muy importante tener las reglas de juego, creo que eso se asimilaría mucho al que dice marco base para un Gobierno Corporativo efectivo, que es un plano, uno construye primero

las bases y después, con base en ello ahí si monta el edificio y las bases se hacen tan fuertes como el edificio se quiera de grande” (E12:22)

Así, el marco base es la primera estrategia que se implementa en las empresas exitosas del sector salud, que consiste en ponerse de acuerdo en lo general, en los valores, en los principios, en lo básico y plasmarlo en documentos y declaraciones.

La siguiente subcategoría relevante fue “Responsabilidades del Consejo de Administración”, lo cual implica que, la siguiente estrategia después del marco base ha sido el rol, condiciones y establecimiento de responsabilidades en el Consejo de Administración o Juntas Directivas, como se evidencia en los siguientes comentarios: “que el Consejo de Administración o los miembros de juntas sean independientes, eso es muy valioso porque pues permite hacer un análisis objetivo y estar tranquilo de que tiene intereses diferentes” (E5:5); “hay que trabajar mucho en la Junta Directiva o como se llame, en las conformaciones de las juntas ahí empieza el problema y creo que ahí es donde toca trabajar o empezar por ahí [...]las normas pueden existir, pero los que la vuelven realidad son las personas” (E7:21); “me parece que sí debería estar orientado desde arriba para abajo, no de abajo para arriba, porque si desde arriba conocemos pues podemos implementar de ahí para abajo” (E5GF1:81). Se considera que las Juntas Directivas de las empresas tienen la responsabilidad de dirigir y dar ejemplo para que se implementen las prácticas de Gobierno Corporativo, lo que demanda un proceso adecuado de elección de miembros independientes y un convencimiento de las ventajas del Gobierno Corporativo.

En la subcategoría “Todas son importantes” se enmarca que algunos líderes argumentan que entre las estrategias propuestas para implementar el Gobierno Corporativo no se les puede dar un orden, pues todas se consideran importantes, lo cual requiere un manejo paralelo de las mismas a partir del establecimiento del marco base, como se observa en los siguientes comentarios: “esa lista yo no la puedo entender cómo que cada cosa puede obrar por su lado y de manera desarticulada,

necesariamente, yo te diría, tienen que estar todas en la misma línea, no puede haber una por encima de la otra” (E9:9); o como se evidencia en las siguientes opiniones:

En este caso ponerles un orden de mayor a menor es complejo, yo lo que sí digo es que un buen manejo, un buen marco de buen Gobierno implica todas las posteriores (juntas) y es hacia lo que hemos avanzado muy de la mano de la Junta Directiva, del Comité directivo y trabajando de la mano con la revisoría fiscal (E1:18)

Todas son relevantes, lo primero es que hay que tener establecido y normatizado, reglamentado y en ejercicio unas normas de Gobierno Corporativo que garanticen lo que más adelante está, que se hagan las revelaciones adecuadas, que protejan el interés minoritario, que no se vulneren los intereses particulares por decisiones individuales, eso están, digamos que las seis contenidas (E4:16).

Las subcategorías menos frecuentes mencionadas por los líderes de las empresas exitosas de salud fueron “orden”, “control” y “divulgación de información”, lo cual indica que, en algunos casos, los líderes proponen como prioritarias algunas estrategias relacionadas con los sistemas de información y el control, como se indica a continuación: “cuando ustedes tienen una organización con un sistema de información de última tecnología poco vulnerables y que todo lo que pasa en la organización se vierta en un sistema de información que sea lo más público posible” (E9:9); o como se argumenta a continuación:

Yo sí creo que la parte de las estructuras de las de la arquitectura de control, todo lo que tiene que ver con el módulo de transparencia, y pues ese es el que yo pongo en primer lugar con todo lo que implica. Obviamente sí me parece importantísimo que los órganos de control de los esquemas societarios tengan participación, equidad (E11:37).

Es evidente entonces una jerarquía que proponen los líderes de las empresas del sector salud, donde la implementación del Gobierno Corporativo depende en gran medida del marco base que se establezca de códigos de conducta, buen gobierno, control y transparencia; la voluntad y transparencia de la Junta Directiva y posteriormente la implementación conjunta del tratamiento equitativo, protección de derechos de los accionistas, papel de las partes interesadas y divulgación de información. Todo esto soportado y vigilado con sistemas de información sólidos y esquemas de control.

Si bien los líderes mencionan que el marco base es importante, junto con el compromiso de la Junta Directiva con la transparencia, en la experiencia de los trabajadores y usuarios del sistema de salud, la rendición de cuentas y el código de ética y buen gobierno que tienen las organizaciones del sistema de salud se ha realizado, pero de forma parcial, pues no se involucran a los usuarios en la rendición de cuentas o no se cumplen los principios y valores declarados en los códigos de ética y buen gobierno. En la tabla 11 se pueden evidenciar tres grados de implementación que visualizan los usuarios y trabajadores del sistema de salud.

Tabla 11

Grado de implementación del Gobierno Corporativo que visualizan los usuarios y trabajadores del sistema de salud.

Grado de implementación	Rendición de cuentas	Código de ética y buen gobierno
Si se implementa	<p>“sí he visto que en las páginas de algunas entidades del sector salud, sobre todo de IPS te comparten la información relacionada con calidad y también he recibido de IPS boletines informativos sobre su gestión de calidad y, a veces, algunas encuestas para la mejora de procesos desde mi posición de usuario” (E2GF1:131).</p> <p>“sé que hay algunos otros que los publican a través de sus propios medios impresos, a los afiliados nos llegan a través de las revistas, algunos de la gestión de resultados que ellos tienen anualmente” (E4GF1:141).</p> <p>“Sí, en efecto los publican, pues primero porque obedece al cumplimiento de una</p>	<p>“Yo creo que las instituciones grandes en el sector sí los tienen porque pues tienen una Junta Directiva y pues parte de las reglas de juegos en el sector y en las compañías grandes es tener procedimientos de buen Gobierno y códigos de ética” (E1GF2:52).</p> <p>“la clínica Foscal donde yo he trabajado, es una institución que, por ejemplo, tiene dentro de su reglamentación una parte de Gobierno Corporativo y tiene una serie de directrices éticas también donde se invita a los trabajadores y toda la cosa pues para vincularse con ella y realizarla” (E1GF3:90).</p> <p>“la gran mayoría deben pues contar con un código de buen Gobierno...es más como una</p>

Grado de implementación	Rendición de cuentas	Código de ética y buen gobierno
Implementación parcial	<p>normatividad, entonces digamos que por cuestiones legales los tienen que publicar independientemente que sea una EPS o una IPS; adicional que también está revestido de una publicidad porque es una información que en cierta medida es pública” (E3:GF1)</p> <p>“la mayoría de las instituciones hacen rendición de cuentas, pero por lo general siento que no le hacen la suficiente publicidad para que el usuario pueda participar y opinar sobre los temas o los puntos de vista que tratan en la rendición de cuentas” (E3GF2:94)</p> <p>“como una rendición de cuentas a los usuarios como tal, de pronto al Ministerio o a otras entidades, pero como usuario yo no... he visto más esos ejercicios por parte de instituciones como públicas, alcaldías o incluso funcionarios públicos como tal” (E1GF3:143)</p> <p>“lo he visto de pronto vi como empleada más no como usuaria. De pronto, si hemos visto más de las entidades públicas de pronto acá en Bogotá, lo que son las redes y eso sí sé que lo hacen como anualmente y ellos publican sus cosas como en las páginas, como en redes. Pero que directamente en las EPS, no; como usuaria, tampoco” (E5GF3:168).</p>	<p>falta de percepción de los usuarios, porque en realidad yo lo he percibido es más dentro de un reglamento institucional o dentro de una política institucional cuando he sido colaboradora o trabajadora de instituciones de salud y, básicamente han sido. realmente instituciones de alta calidad” (E3GF3:118).</p> <p>“si se cumple parcialmente con un documento y una política que puede estar adoptada y la puede conocer el gerente de turno, pero cuando ya vamos a ver la implementación, el desarrollo, el control, todo este sistema interno no se está ejecutando y esas buenas prácticas que son las que buscan el Gobierno Corporativo, no, no se desarrollan cómo debería ser” (E1GF1:77)</p> <p>“He escuchado generalidades sobre los procesos de código de ética, supondría que las empresas grandes tienen algunos procesos ya establecidos, pero pues como lo comenta E2GF2 creería que son procesos definidos, pero no tienen algún tipo de fortaleza en su implementación y desarrollo” (E5GF2:68).</p> <p>“es una brecha grandísima en cuanto a la atención que siempre les van a brindar. Entonces ahí es cuando se ve pronto esa desigualdad y esa falta de ética de las instituciones...que, pues todo va a estar bien en el papel, o sea va a estar escrito en el Gobierno Corporativo, va a decir “yo tengo mis principios, mis valores”, sin embargo, pues al momento de aplicarlo no lo están haciendo como deberían” (E5GF3:134).</p>
No se implementa	<p>“Yo tampoco como usuaria nunca he recibido algún tipo de comunicación por parte de mi EPS o alguna entidad del sector salud como llamándome o convocándome -mejor- a una rendición de cuentas, no, nunca” (E2GF3:148).</p> <p>“Como usuaria no he tenido esa oportunidad de que esté en un informe de rendición de cuentas, no; quizás como colaboradora, pero que en este momento me acuerde” (E3GF3:153).</p>	<p>“Para mí hay pocas entidades del sector de la salud que tienen un Gobierno Corporativo claro y, eso es evidencia en el usuario, porque una empresa que tiene un Gobierno Corporativo que es claro trasciende a que el tercero o el usuario lo vea, lo identifique” (E4GF3:127).</p> <p>“las entidades promotoras de servicios de salud, o sea, las EPS que yo creo que no tienen ni idea, o sea, como en su funcionamiento claramente no hay unas reglas claras de Gobierno Corporativo y; yo creo que esta falta de organización es lo que ha generado en muchos casos la mala administración de los recursos, la</p>

Grado de implementación	Rendición de cuentas	Código de ética y buen gobierno
		malas gestiones frente a la prestación del servicio o a la promoción del servicio de salud y que ha llevado, por ejemplo, a que muchas de ellas estén en este momento o liquidadas o en proceso de liquidación” (E2GF3:113).

Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti.

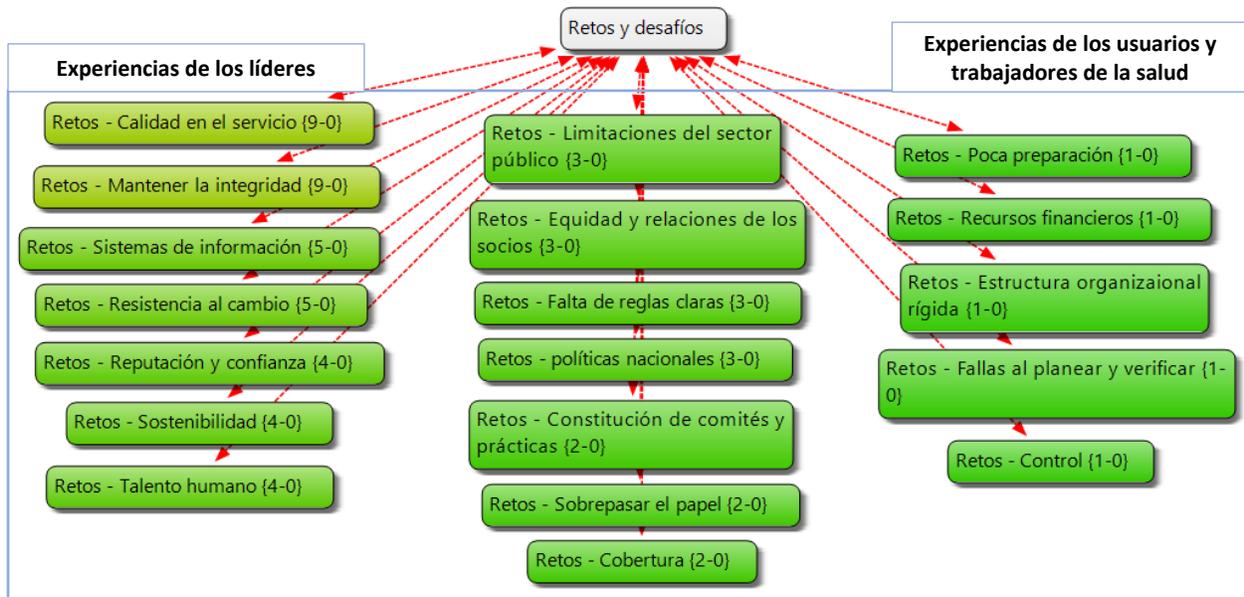
Se observa que los usuarios y trabajadores del sector salud evidencian que las organizaciones cumplen con el requisito de publicar sus resultados de gestión, resultados financieros y códigos de ética y buen gobierno. Sin embargo, se argumenta que las organizaciones no generan convocatorias o estrategias activas para informar a sus usuarios sobre la rendición de cuentas; adicionalmente, porque los usuarios no tienen la cultura de buscar este tipo de información. Mientras tanto, algunos usuarios indican que el hecho de que existan casos de corrupción, impuntualidad de los pagos y quiebras de empresas de salud es una evidencia que el Gobierno Corporativo no se aplica a cabalidad a pesar de existir declaraciones escritas, porque no existe el suficiente control que verifique dicha aplicación.

Retos y desafíos de la implementación

Los retos o factores críticos que han enfrentado las instituciones de salud en referencia al Gobierno Corporativo dan cuenta también de las buenas prácticas implementadas y que han sido claves para hacerles frente y asegurar la perdurabilidad y reputación de estas organizaciones. En la figura 6 se evidencian los temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a los retos y desafíos que han tenido en la implementación del Gobierno Corporativo y se contrasta con las opiniones y experiencias de usuarios y trabajadores del sector respecto a los retos que enfrenta el sector salud. Una visión general de las subcategorías de esta temática destaca principalmente como desafíos la calidad en el servicio, mantener la integridad, sistemas de información, resistencia al cambio, reputación y confianza, entre otras -Figura 6-. A continuación, se profundiza en estas subcategorías.

Figura 6

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a los retos y desafíos en la implementación del Gobierno Corporativo.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

La subcategoría o temática que surgió con más frecuencia en las entrevistas y grupo focal fue “Calidad en el servicio”, lo cual indica que, dentro del Gobierno Corporativo se considera como buena práctica la implementación de controles de gestión de la salud, entre ellos, las medidas que sean necesarias para garantizar la calidad en la prestación del servicio y la atención en salud. Aunque este no es un tema común mencionado por los líderes de las empresas de salud y entes de control, los trabajadores y usuarios del sistema de salud consideran que la calidad es uno de los principales retos a lograr por parte de las entidades de salud, lo cual se puede visualizar en los siguientes comentarios: “vencer las barreras de acceso, como cuáles, la oportunidad de las citas, ubicación geográfica y mucha gente pues que no tiene la accesibilidad en zonas rurales, un servicio de salud oportuno” (E2GF2:279); “mejoramiento del sistema de calidad de cada uno de los hospitales y unidades básicas de atención, que se enfoquen hacia el usuario, sería también un reto muy interesante para que se preste un mejor servicio para el ciudadano “(E5GF2:288); “sumar esos esfuerzos desde arriba, desde la cabeza a nivel

organizacional para que realmente se vea reflejado que se mejora la calidad en la atención y sobre todo, que pues los pacientes usuarios reciban un trato humanizado en esa atención” (E3GF3:318). Es por ello por lo que uno de los retos importantes en el Gobierno Corporativo es la definición de políticas, controles y estándares de calidad en la prestación de los servicios.

En orden de importancia, surgió la subcategoría “mantener la integridad”, en la cual se enmarcan los retos mencionados principalmente por los líderes en el logro de la transparencia, de mantener la integridad, puesto que en el Gobierno Corporativo se establecen unos valores y códigos de ética que generalmente no se cumplen dentro de los mismos niveles directivos cuando existe nepotismo o corrupción, como se puede observar en los siguientes comentarios:

Tener competencias en Gobierno Corporativo integridad, valores éticos y competencias, a veces hemos observado que el tema no es fuerte y se nombran personas por amistad o por compromiso, siempre es el compadre el amigo, no una persona que tenga integridad, siempre se tienen intereses (E6:8)

Quien lidera el proceso termina designando a dedo los miembros de la junta, y ustedes encuentran muchas juntas donde la hija del fundador, los hijos del fundador, el yerno del fundador, hermana del fundador, etc., están en la Junta Directiva, y eso resulta que se vuelve un negocio familiar enmascarado en una fundación (E7:31)

La corrupción y todo lo que se movía en el sector salud, la falta total de Gobierno Corporativo [...] La gente que estaba en las juntas venía con los pelos parados por todos los procesos, todos los procesos de corrupción, especialmente en contratación. Muchos de los compañeros nuestros a los que les teníamos una suerte de mesa de ayuda en la Secretaría de Hacienda para los miembros de Juntas Directivas, terminaron en investigaciones hartísimas y muy grandes por las ESES de la ciudad, de las localidades de Bogotá (E11:33).

Esto se refuerza y coincide con las opiniones de los usuarios y trabajadores del sector salud, quienes desde su visión también ven la importancia que las empresas mantengan su integridad y transparencia:

Ganarse esa confianza en la adecuada administración de los recursos públicos, que ese es un tema que aqueja a todas las organizaciones del país, principalmente a las públicas, en consideración a que pues siempre existe esa desconfianza y ese tema ligado a la corrupción que hace que uno sienta que todo el tiempo están pagando impuestos o está contribuyendo para que otros se enriquezcan a costa de en este caso puntual, de la salud de los usuarios (E4GF1:325).

En este sentido, el Gobierno Corporativo trae consigo compromisos de los líderes y propietarios de las entidades de salud con la transparencia en sus actuaciones; de no hacerse, lo que se establece en el papel no guarda coherencia con lo que se observa en la organización, generando implementaciones débiles que limitan el crecimiento.

Los “sistemas de información” es la subcategoría siguiente mencionada con frecuencia como un desafío, puesto que la ausencia o debilidad en ellos ocasiona que existan espacios para la corrupción, toma de decisiones poco racionales y congestión de procesos, como se observa en los siguientes comentarios de líderes de empresas de salud:

Tenemos sistemas de información también que están quedados en el tiempo y eso hace también que las decisiones que uno tome no sean tan sistemáticas ni tan estructuradas sino más de tipo emocional y no racional en los temas (E2:7).

Porque son procesos que se están haciendo de manera manual y cuando el proceso es manual, el individuo le mete la mano (E9:41).

Estos retos también han sido visualizados por los trabajadores y usuarios del sistema de salud con sus experiencias cercanas al sector y al ámbito público:

He visto por mi experiencia con entidades territoriales que es necesaria la unificación de la historia clínica digital, hay muchos hospitales departamentales, muchas unidades básicas de atención, los mismos usuarios tienen problemas con sus historias clínicas y, ese digamos que sería un reto administrativo que, tal vez puede que sea de forma, pero sería de alto impacto no solo para los usuarios, sino para las EPS (E5GF2:286).

Los sistemas de información permiten el flujo de datos y la protección de estos para la operación eficiente de los procesos en el sector salud, lo que permite asegurar transparencia y mejores posibilidades para garantizar la calidad en el servicio. El establecimiento de los sistemas de información se relaciona con las buenas prácticas en la revelación de información dentro del Gobierno Corporativo.

La siguiente subcategoría emergente en orden de importancia es “Resistencia al cambio”, en la que se enmarca las experiencias de los líderes de las entidades de salud respecto a algunas resistencias a la implementación del Gobierno Corporativo debido a temas culturales y resistencia al cambio: “el desafío más grande es lograr que todas las personas que conforman la organización adopten como parte de su vida la política que establece el Gobierno Corporativo” (E13:8). Lo anterior también se confirma en los siguientes comentarios:

Los desafíos que hemos enfrentado han sido la normatividad y la cultura, se viene con muchos años de estar dentro de una institución y enmarcados con una forma de trabajo que cambiarlos no es fácil, entonces ese tema cultural es lo más complicado y es la negativa de las personas al cambio donde en todo momento refieren que eso no se puede, eso ya se intentó, eso no es; entonces el enmarcarnos ya dentro de una normatividad y el cambio de cultura ha sido el mayor de los retos (E3:22).

El desafío más fuerte que existe debe ser tratar de hacer los ajustes culturales en las organizaciones y en las diferentes corporaciones, porque las normas de Gobierno Corporativo los llevan a hacer ajustes, cambios en su forma de transacciones entre los involucrados, transacciones que a veces no respetan el régimen de competencia, entonces digamos que hay que hacer unas transformaciones culturales para hacer que las reglamentaciones sean implementadas (E4:19).

En este sentido, la implementación del Gobierno Corporativo implica un acompañamiento al cambio de rutinas y procesos que llevan a cabo los integrantes de la organización; de no manejarse pueden suceder retrasos o fallas en la implementación: “por una falta de comunicación e información un proceso no adecuado de estas decisiones y de estas pautas de Gobierno pueden hacer una resistencia que atrasa las cosas” (E1:22). De allí que se recomiende la realización de capacitaciones, vender muy bien los beneficios de la implementación y reducir la desconfianza de los colaboradores.

La “reputación y la confianza” es la siguiente subcategoría emergente en orden de importancia en los retos del Gobierno Corporativo en la que los trabajadores y usuarios de la salud resaltan la importancia de la implementación de principios y valores, soportados con hechos, los cuales conducen a que los usuarios tengan la confianza de acceder a calidad en los servicios y la reputación de la compañía crezca:

Que las personas que han tenido problemas con el sistema vuelvan a tener como esa esa fe y esa esa confianza en que el sistema funciona y, eso definitivamente va con unas cabezas que lideren un Gobierno Corporativo claro con unos con todo lo que hemos hablado, unas políticas, unos lineamientos, unos controles (E1GF1:306).

Un control del riesgo, reputacional. En esencia es lo primero que siento que hay que cambiar esa imagen, esa perspectiva que tienen, que tenemos los usuarios a nivel nacional con respecto a

nuestro sistema de salud y demostrar que como lo hablamos en un principio tenemos un cubrimiento significativo a nivel país (E4GF1:234).

La subcategoría “talento humano” fue una temática emergente para los líderes de las empresas de salud, entes de control, trabajadores y usuarios del sector salud. Esta temática indica que para las organizaciones de salud el talento humano representa un reto para la implementación del Gobierno Corporativo, pues de su incentivo, involucramiento y retención dependerá la aplicación de los principios éticos definidos en el marco del buen gobierno, además del aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio, como se indica en los siguientes comentarios de los líderes de las empresas exitosas de la salud: “cuando uno es un gerente que no le da participación a la gente, la gente no se le involucra y cuando logra ganar, gana solo; pero cuando pierde, pierden los empleados y eso a la gente no le gusta” (E1:22), o como se observa en el siguiente aporte:

Ahora que estoy de consultor lo sigo escuchando, “retener el talento” y la alta volatilidad porque quieren cambiar, quieren viajar van a estudiar, esto dificulta mucho lo que te mencionaba al inicio de que transmitir unos valores, una cultura de Gobierno Corporativo es tremendamente difícil y desafiante porque cada año, cada tiempo, está rotando el personal (E13:9).

En este marco del talento humano, los usuarios y trabajadores de la salud también mencionan la importancia de las prestaciones sociales y condiciones de trabajo del personal sanitario, como un asunto que compete al Gobierno Corporativo:

el tipo de inequidad que se presenta por parte del personal médico. Hay mucho personal médico en unidades básicas de atención que está supremamente mal pago y que tiene que hacer absolutamente de todo (E5GF2:288).

En este sentido, el manejo del talento humano no solo es relevante para consolidar una cultura de Gobierno Corporativo, sino que dentro de las responsabilidades mismas del comité de gobierno

organizacional como apoyo a la Junta Directiva debe supervisar, por ejemplo, el cumplimiento de políticas de remuneración de empleados de la entidad.

Existen otros retos y desafíos menos frecuentes que tienen entre 2 y 3 menciones dentro de las entrevistas y grupos focales, que no se detallan como los anteriores, pero que merece la pena relacionar, puesto que influyen en la implementación del Gobierno Corporativo. En la tabla 12 se puede identificar que existen limitaciones del sector público y que limitan la independencia de miembros de las Juntas Directivas, desigualdades de poder entre los socios, falta de reglas claras, procesos de conformación de comités y sobrepasar el papel implementando realmente lo que se declarado sobre Gobierno Corporativo.

Tabla 12

Algunos retos y desafíos en la implementación el Gobierno Corporativo.

Subcategoría	Cita
Limitaciones del sector público	“en el sector público lo que encuentran es una normatividad que define como se eligen los miembros de una Junta Directiva de un hospital y eso tiene una influencia política total, que lesiona el Gobierno Corporativo de entrada, eso podrán hablar y echarse todo el discurso de todas las cosas bonitas que digan, pero al final de la jornada el señor gobernador o el señor alcalde, manejan esas juntas y las manejan a su antojo, no hay independencia de los miembros de la junta desde el momento de elección y mucho menos en sus intervenciones” (E7:25)
Equidad y relaciones de los socios	“Evitar la influencia maligna de los socios. Es decir, yo creo que la Junta Directiva debe tratar en general el gran problema es cuando el socio desde una perspectiva donde ven un pedacito una idea. Además, un plazo distinto al largo plazo, y si no hay quien hay que hacer esto a ver aquello, y entonces él usa sus acciones para influir sobre algún miembro de Junta sobre la gerencia” (E5:7)
	“me parece que la equidad entre los accionistas es un principio bonito, si se va a hablar de algo de igualdad, pero definitivamente los grandes se tragan a los chiquitos y no los dejan ni respirar, pero, pero como política, una de las cosas de las que habla el tema de, el tema de Gobierno Corporativo en lo que tiene que ver ese eje de igualdad entre los accionistas o de que entre los accionistas esa parte debería ser más bonita” (E11:41)
Falta de reglas claras	“No hay una cultura definitiva de manejo de Gobierno Corporativo con unos claros límites - insisto- entre la propiedad, la dirección y la administración y; tampoco es claro cuáles son las reglas que definen los posibles conflictos de interés, las formas en que se puede y se debe contratar entre los dueños del capital y la institución” (E10:71).
	“Simplificar o aclarar ciertas reglas de juegos porque la inversión en el sector salud para proyectos de inversión pública es supremamente compleja, es supremamente difícil para una entidad que no es certificada, tiene que ir a al departamento para que le apruebe si está en su documento red, si no está en su documento red, i tienes la necesidad y si no la tiene” (E5GF2:287)

Subcategoría	Cita
Políticas nacionales	<p>“Ya estamos implementando el “PAIS” y las “MIAS”; en realidad no se están implementando, se hicieron, pero no se están implementando en su totalidad. Entonces creo que la base en esto de aquí en adelante es poder ejecutar esas políticas nacionales” (E4GF2:271).</p> <p>“la materialización de lo que se pretende con la política país sobre la atención integral. Sí, o sea, todo ese presupuesto que hay alrededor sobre la atención integral en salud; yo creo que eso es una...todavía es una materia pendiente porque todavía no se siente esa integralidad en la atención y precisamente por eso, una de las críticas también que hay con el sistema de salud son los fenómenos de fragmentación” (E1GF3:303)</p> <p>“hay mucha dispersión normativa, mucha interpretación a conveniencia y no necesariamente existe el control del Estado que se quisiera sobre los rubros que realmente interesan y tampoco hay una sensibilización del Estado al sector privado sobre las repercusiones que tienen las decisiones que toman en el momento” (E4GF3:324).</p>
Constitución de comités y prácticas	<p>“Los retos más grandes han sido la constitución de todos esos comités, la constitución de las áreas de control interno, cumplir con el rol del oficial de cumplimiento, llevar a cabo e implementar todas esas buenas prácticas” (E3:20)</p> <p>“Cuando se habla de Gobierno Corporativo no solo se habla de estructura orgánica sino también sistémico donde está todo el tema de responsabilidad social, la gestión de riesgo institucional y la estructura de control interno. Las empresas con buen Gobierno Corporativo no solo presentan informe financiero, sino que hoy están migrando a reportes integrados en donde se muestra realmente lo que destruye o genera valor” (E6:10)</p>
Sobrepasar el papel	<p>“no hay una visión de búsqueda de excelencia operativa [...] Ah sí claro la planeación estratégica, consiguen alguien que sabe hacer planeación estratégica y listo, que toca decir una visión, que toca escribir una misión, se echan el cuento que montan la organización y hacen el taller la planeación estratégica, pero eso no es cultura y se transforma en la excelencia del servicio” (E7:31).</p> <p>“Listo se logra, pero eso es en la formalidad y al final de todo eso lo que termina pasando es que en los rincones del país en donde no se cumple eso a cabalidad, sino que las certificaciones son formales, allá es donde a la gente más pobre y allá es donde el servicio es más malo” (E9:13)</p>
Cobertura	<p>“uno de los principales retos es la cobertura; porque en la pandemia se cerraron muchas instituciones, muchos centros de salud porque se quebraron, porque el talento humano migró a otros lugares para generar mejores oportunidades y, pues ya no es la misma como cantidad de instituciones para atender a los pacientes” (E3GF2:293).</p> <p>“lograr realmente esa cobertura en salud a todas las poblaciones vulnerables y que realmente son las más afectadas por esta falta como de organización y estructura en lo que se pactó inicialmente en una ley” (E3GF3:318).</p>

Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti.

Finalmente, existen algunas subcategorías emergentes con una sola mención dentro de las entrevistas y grupos focales que no se profundizan por su baja frecuencia. No obstante, es importante mencionar que estas abarcan los retos que existen en la poca preparación que tienen las organizaciones

para implementar el Gobierno Corporativo, escasos recursos para llevarlo a cabo, estructuras organizacionales rígidas, fallas al planear, verificar y mejorar en el control.

Liderazgo y buenas prácticas de Gobierno Corporativo

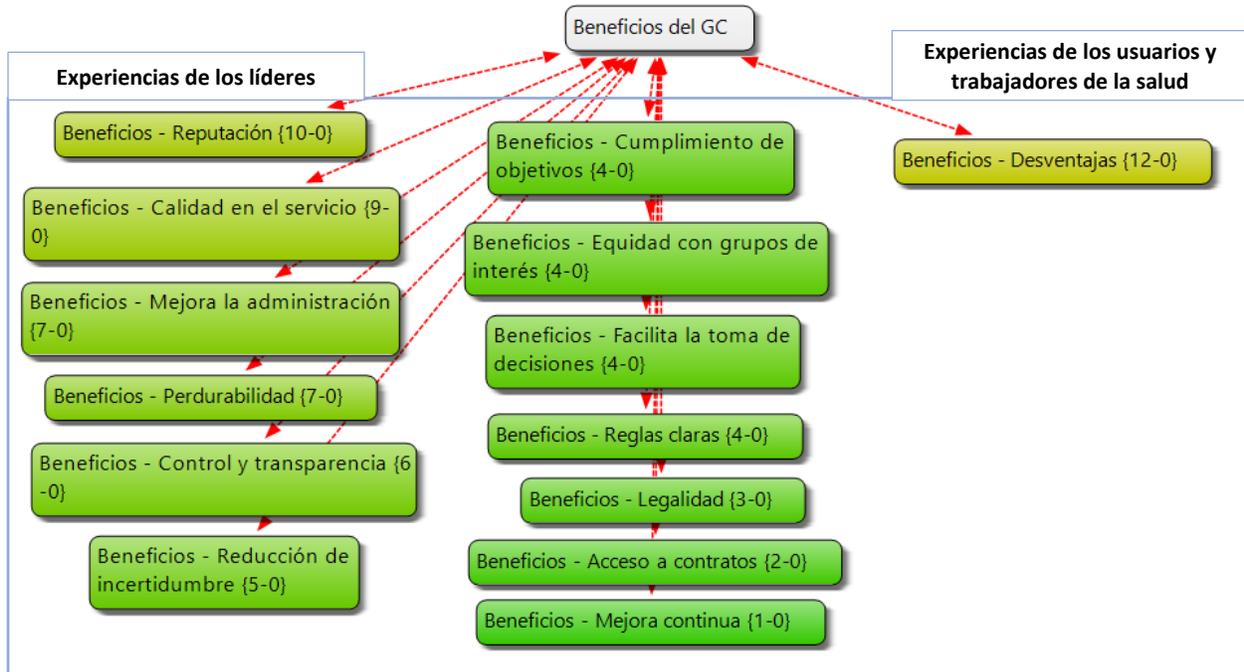
En esta sección se interpreta la relación que existe entre las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y el liderazgo que tienen las empresas *rankeadas* del sector salud. Para ello, se analizan los beneficios del Gobierno Corporativo, los factores de éxito, la relación con la creación de valor, la relevancia de la estabilidad financiera, la influencia de la Junta Directiva y los factores diferenciadores de las instituciones del sector salud consideradas como líderes frente a otros sectores.

Beneficios del Gobierno Corporativo

Como resultado general de esta categoría, se encontró que el Gobierno Corporativo en la experiencia de los líderes de las empresas exitosas del sector salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, tiene más ventajas que desventajas. En cambio, cuando se encuentran aparentes desventajas es porque existen dificultades que hacen que la implementación del Gobierno Corporativo no sea adecuada o que las cosas fallen a pesar de que esté instaurado en la organización. En la figura 7 se observa que las ventajas están principalmente relacionadas con la reputación, calidad en el servicio, mejora en la administración, perdurabilidad de las empresas, control y transparencia, reducción de incertidumbre, entre otros aspectos.

Figura 7

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de la salud, antes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a los beneficios de la implementación del Gobierno Corporativo



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

La subcategoría “reputación” es la más frecuente y enmarca el nombre que han construido las empresas líderes en el mercado, el cual se ha identificado como un beneficio resultado de la implementación del Gobierno Corporativo, en relación con compromisos con la excelencia, hacer las cosas bien y con transparencia. Esto se puede observar en los siguientes comentarios de los líderes de estas empresas:

lo que si yo no puedo permitir es que lo que yo me he comprometido con la sociedad, hacer bien hecho los procedimientos relacionados con la salud visual de las personas; no puede estar por debajo de la excelencia, que es por lo que la gente me reconoce y genera el éxito que tiene la organización (E1:25).

el tu aprender a trabajar en conjunto y a tener diferentes puntos de vista para tomar decisiones trascendentes hace que todo el organismo, tanto interno como hacia afuera tenga una percepción dentro de los que del actuar y es clarísima que genera mucha más confianza (E13:31).

En esto coinciden los trabajadores y usuarios del sector salud, pues desde su visión externa consideran importante la confianza que generan las empresas de salud en el mercado y cómo esto construye su reputación:

La importancia del Gobierno Corporativo para la gestión es que, como tal, cuando las decisiones se toman bajo estos lineamientos es que generan confianza en el mercado [...] generar valor comercial en el mercado, una reputación, una marca, porque eso genera un mayor impacto en la competitividad de la compañía (E1GF2:27).

En este sentido, la reputación de una compañía de salud radica en la confianza que tiene el mercado en la promesa de valor de esta y ésta se gana con un compromiso por cumplir lo que se promete y hacerlo con transparencia y calidad.

La subcategoría “calidad en el servicio” evidencia que este es otro beneficio importante del Gobierno Corporativo, pues principalmente los usuarios y trabajadores del sector salud han observado que en las empresas líderes del sistema de salud que se comprometen con el Gobierno Corporativo, logran optimizar procesos, tienen claridad sobre el funcionamiento de la empresa y busca la satisfacción del usuario. Esto es evidente en los siguientes comentarios:

El Gobierno Corporativo permite mantener procesos optimizados que van a tener implicación directa sobre la prestación del servicio a los usuarios. Entonces, para mí es -sino- tal vez uno de los aspectos más importantes que se deben tener en consideración para la adecuada administración de las de las entidades del sector salud (E4GF1:295)

Cuando las Juntas Directivas toman decisiones que pueden impactar en la atención de salud y que busca mejorar la calidad o la accesibilidad a servicios por parte de los usuarios, eso mejora la satisfacción (E1GF2:237)

Un Gobierno Corporativo que esté bien estructurado pues simplemente se ve hacia el usuario, se ve en todos los servicios, en todo lo que prestan, pues porque es como el eslabón final de lo que se requiere o lo que se quiere con esa política que se implementa en una compañía (E4GF3:291).

Aunque los líderes de las empresas de salud no destacaron la calidad del servicio como uno de los beneficios del Gobierno Corporativo, es claro que para usuarios y trabajadores de la salud este gobierno permite que las empresas del sector salud establezcan estándares de calidad y procesos de monitoreo y evaluación para que estos se cumplan, además de los compromisos éticos del bienestar del paciente.

En la subcategoría “mejora la administración” se enmarcan las experiencias de los líderes de las empresas de salud en las que se hace referencia a los beneficios obtenidos al implementar el Gobierno Corporativo, ya sea en términos de eficiencia, automatización de rutinas, claridad de roles en los órganos de gobierno, transparencia e imparcialidad en procedimientos y decisiones, como se observa en el siguiente comentario: “Es mucho en tiempo que la administración se desgasta y pierde por no tener un Gobierno Corporativo competente” (E10:164); o en las siguientes opiniones:

Se van a sentir tranquilos con la administración, van a sentir que no hay nada difícil de lograr, cuando uno establece políticas está generando una cultura de transformación, se está generando un ADN de compañía, entonces yo creo que eso es uno de los fundamentales (E3:57)

Usted tiene el establecimiento de comités que permite a la junta tener establecido lo más estratégico y que permite que la Junta Directiva a no cogobernar con la administración y a coadministrar, entonces eso redundo en beneficio, cada uno tiene claro cuál es su rol y papel y

todos están orientados al servicio y al éxito y a la operación, son instituciones que responden mejor a la información y a la planeación (E7:35)

cuando tienes un Gobierno Corporativo donde tú tienes claras unas herramientas hay un organigrama claro y hay unos instrumentos dentro del Gobierno Corporativo que te permiten como hablar con el interlocutor adecuado que te respete la privacidad de ciertas denuncias y tengas como acceso a un grupo diverso que escuche y tome una decisión, y no sea solo un jefe o un superior que defina tú rol en la empresa, eso hace que el ambiente interno mejore muchísimo y la gente se sienta más motivada como para dar lo mejor de sí (E13:12).

En la subcategoría “perdurabilidad” tanto los líderes de las empresas de salud, como los representantes de entes de control, trabajadores y usuarios de la salud coinciden en que las instituciones de salud exitosas han demostrado permanecer en el mercado por más tiempo, construyendo su reputación, por lo tanto, se ha identificado la perdurabilidad como uno de los beneficios del Gobierno Corporativo. Esta se ha logrado gracias a el compromiso a unas políticas que les da tranquilidad a grupos de interés, apego a la legalidad, cumplimiento de su objeto social, transparencia y credibilidad de sus acciones y servicios. Esto es visible en las siguientes opiniones:

Entonces del Gobierno Corporativo no he visto, sino cosas buenas y hoy me da una garantía y tranquilidad de que todo lo que estamos haciendo está hecho bajo una política no bajo un interés, sino bajo una política; y esa política al final va a redundar en los usuarios de nosotros, con una excelente gestión del riesgo y la sostenibilidad de la misma compañía (E3:25)

Un buen Gobierno Corporativo respeta la normatividad, hace que las reglas que se aplican en el país sean transparentes y hace que se mantengan ajustados y que las compañías tengan - perduren en el tiempo porque se controla y se garantiza que el ejercicio de sus actividades se ajusta la reglamentación (E4:23).

En estos aspectos de los beneficios de la transparencia y adecuación legal que se logran con el Gobierno Corporativo y que redundan en la perdurabilidad de las empresas, también lo han indicado los trabajadores y usuarios de la salud; no obstante, ellos agregan otros beneficios como la generación del valor y estabilidad financiera:

Al ser entidades autosuficientes pues igual necesitan la generación de valor, necesitan generar ingresos y el Gobierno Corporativo va muy de la mano con todos estos lineamientos que se tienen que cumplir para garantizar que esto se produzca dentro del ciclo natural de crecimiento de las empresas (E4GF1:58)

Favorecer a la credibilidad, la estabilidad y, obviamente contribuye a impulsar el crecimiento y por la generación del cumplimiento de todos los objetivos (E3GF2:45)

De esta manera, el Gobierno Corporativo favorece la perdurabilidad de las instituciones de salud gracias a que existen lineamientos claros de actuación alejados de intereses personales, gestión del riesgo, transparencia, legalidad, generación de valor y buen manejo financiero.

En la subcategoría “control y transparencia” se halló que un beneficio intermedio del Gobierno Corporativo que antecede la reputación, la calidad y la sostenibilidad de las empresas, es el control y la transparencia que se obtienen cuando hay auditorías, evaluaciones imparciales, establecimiento de reglas y divulgación de información. Estos elementos se observan en los siguientes comentarios de los líderes de las empresas de salud exitosas:

El otro punto de Gobierno Corporativo, es que también las finanzas de la compañía se hacen mucho más transparente entonces, ya entran el tema del manejo transparente del dinero, de cómo se hacen las negociaciones tanto internas como externas y con este tipo de reglas que ya establecen también hace que todo sea mucho más transparente y tú puedas y los empleados sepan sobre tomar un rol mucho más activo de fiscalizar y opinar y denunciar en el caso de ser

necesario, ciertas conductas que dentro del proceso Gobierno Corporativo se le da a todos los datos, los confiable, la empresa, entonces (E13:12)

usted establece procesos de evaluación para terceros y por terceros para ver la operación de los miembros de la junta, detectar si usted tiene miembros de junta con agendas paralelas y no orientadas al éxito y al mejor servicio de la operación (E7:35).

En estos aspectos coinciden los usuarios y trabajadores de la salud, quienes en su visión interna como trabajadores y externa como usuarios indican que el Gobierno Corporativo les permite a las instituciones de salud actuar con legalidad, generar confianza y brindar mejores servicios:

A través de los mecanismos de Gobierno Corporativo se puede hacer un control de la gestión de los administradores o en general de los factores que pudieran llegar a generar una vinculación de responsabilidad en la en la en la prestación de los servicios y, de esa forma, pues evitar litigios, demandas futuras (E2GF1).

La importancia que tiene el Gobierno Corporativo, la principal es realizar una gestión transparente a través de políticas corporativas enfocadas en la confianza, eficiencia, responsabilidad y a través de ciertos principios (E2GF2:37).

La transparencia y acceso a la información, por supuesto, esto brindando un mejor servicio tanto al interior como al exterior de la compañía (E5GF2:41).

En la subcategoría “reducción de incertidumbre” se enmarca el hecho de que, con el Gobierno Corporativo que se sigue de manera comprometida se manejan prácticas de identificación y administración de riesgos, como se observa en los siguientes comentarios de los líderes de las instituciones de salud exitosas: “estos temas de Gobierno Corporativo primero te llevan a tener más identificados los riesgos, mitigados y evaluados, y poder hacer predecible con un nivel de certeza mayor el futuro de las instituciones y Mantener la continuidad” (E1:25); “la formalidad es muy importante para

que las empresas tengan un desarrollo armónico, constante y que pueda eliminar los riesgos y garantizar el desarrollo de la compañía” (E4:45); “el Gobierno Corporativo esté bien estructurado, diseña desde luego todas las alertas, las alarmas que corresponden a los sistemas de evaluación y detección de riesgo para ir garantizando una adecuada salud de la organización” (E12:34).

En la figura 7 se observan otros beneficios que, comparativamente con los anteriores temas, tienen una menor frecuencia de mención, pero que son relevantes para generar conciencia de la importancia de implementar el Gobierno Corporativo en instituciones de salud. Aunque no se detallan y profundizan como los más frecuentes, es importante mencionar que la aplicación del Gobierno Corporativo ha permitido a las empresas del sector salud el cumplimiento de objetivos, equidad con grupos de interés, facilidad en la toma de decisiones, tener reglas claras, actuar en el marco de la legalidad, acceso a contratos u oportunidades públicas y logro de la mejora continua.

Finalmente, son pocas las desventajas identificadas de la implementación del Gobierno Corporativo, en su lugar, los líderes de las entidades de salud exitosas indicaron que desviaciones o malas implementaciones de éste, redundaría en pocos beneficios para las empresas. Algunos de los comentarios relacionados son: “la desventaja es que no esté bien conformado” (E6:16); “ahí está el Gobierno Corporativo, ahí está. El problema es que eso sea un papel o un registro en la página web” (E9:21); “negativo nada, en la media que no sea bien conformado o cubra los intereses de los dueños o interés individuales que no se entienda la salud como de interés público. Se utiliza mal” (E6:15); “lo tiene cualquier junta y organización y es que se le infiltren personas y que usted no sepa evaluar eso y le metan goles, pues yo no diría que eso es culpa de la estructura del Gobierno Corporativo sino de cómo se opera” (E7:35).

El Gobierno Corporativo exige compromisos éticos y administrativos que no todas las empresas están dispuestas a asumir o desconocen que deben hacerlo. Por lo tanto, la mala implementación del Gobierno Corporativo convierte sus potenciales beneficios en desventajas.

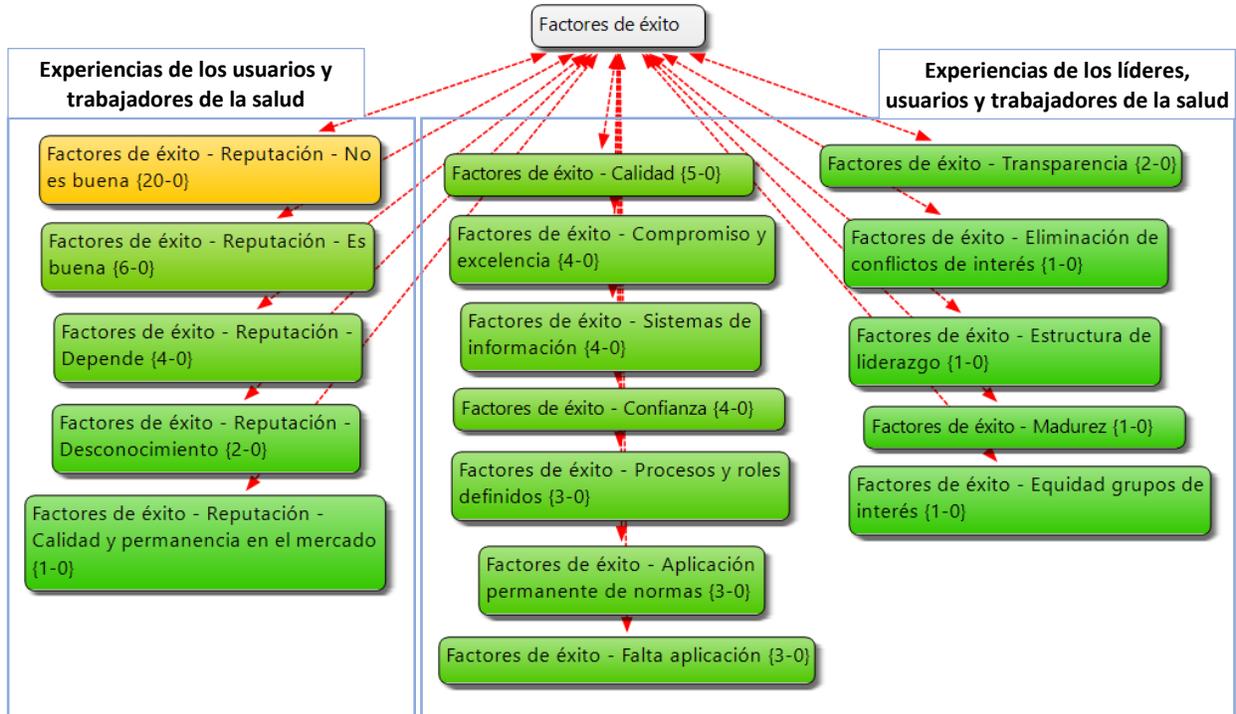
Factores de éxito y diferenciadores en las empresas líderes de la salud

Para comprender los elementos del Gobierno Corporativo como factores de éxito en el reconocimiento que tienen las entidades líderes de salud; en primer lugar, es importante conocer cuál es la opinión de usuarios y trabajadores sobre la reputación que tienen estas organizaciones en el público -Figura 8-. La mayoría de ellos indicó razones por las cuales dicha reputación no es buena; lo cual se profundiza unos párrafos más adelante.

Mientras tanto, los elementos del Gobierno Corporativo que influyen en el liderazgo de las entidades de salud han sido analizados de manera comparada a partir de las experiencias de los líderes de las empresas de salud consideradas exitosas, trabajadores y usuarios. En la figura 8 se pueden observar en las subcategorías de las dos columnas de la derecha que estos elementos que influyen en el liderazgo de las entidades de salud se han enmarcado en la calidad, el compromiso y la excelencia, sistemas de información, confianza, procesos y roles definidos, aplicación permanente de normas, entre otros.

Figura 8

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a la influencia del Gobierno Corporativo en el reconocimiento de la entidad



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro -subcategoría- corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

En la subcategoría más frecuente, denominada “Reputación-No es buena”, los usuarios y trabajadores del sistema de salud en sus opiniones dadas en los grupos focales coinciden en que la reputación de las organizaciones del sistema de salud colombiano, en su mayoría, es negativa. Es decir, existe una visión generalizada en la que se han masificado malas experiencias y demoras para acceder a los servicios o se han visto cierres de empresas del sector. Al respecto se realizaron las siguientes observaciones relevantes:

Como usuario y pues validando cuál es la opinión pública al respecto, EPS e IPS no tienen una muy buena reputación, en el sentido que se identifica y vemos en noticias que la prestación de servicios es muy demorada, para sacar citas con especialistas primero necesitas un médico general, no se presta la atención oportuna, tienes que en tutelar, las deudas que se pueden

generar por parte de las EPS hacia las IPS han generado históricamente por supuesto muchos carteles de corrupción y muchas quiebras de muchas empresas; entonces por supuesto y estoy de acuerdo con esa opinión pública general, que la reputación de EPS e IPS es supremamente deficiente (E5GF2:142)

En general pues podría decir de las EPS sí es un poco deficiente, de las IPS pues lastimosamente trabajan con lo que puede, las farmacéuticas yo creo que también dependen también de autorizaciones y todo lo que nos diga la EPS y; los entes de control a veces los paran un poco pues ellos de pronto no pueden hacer procedimientos o no dan como tal las sanciones que deberían (E5GF3).

Por su parte, en la subcategoría “Reputación-Es buena” algunos usuarios exponen la existencia de casos donde hay buena reputación y se enuncian nombres de entidades líderes de la salud, reconocidas principalmente en el centro del país, como se observa en algunos de los comentarios:

Acreditadas como un Mederí, que tiene unos procesos muy, muy interesantes, unos procesos de Gobierno, la Santa Fe, el Pablo Tobón en Medellín, o sea, hay instituciones que son... pero son instituciones que le han apuntado al Gobierno, ese el éxito de las instituciones que están acreditadas, apuntarle al Gobierno Corporativo (E1GF1:165).

Hay algunas EPS aquí en Colombia que tienen unos procesos mucho más organizados, como una Sanitas o un Sura, son instituciones que hacen una gestión del riesgo y hacen un trabajo de Gobierno Corporativo fuerte, entonces tienen muy identificado cuál es su riesgo y hacia dónde van (E1GF1:166).

El caso de SANITAS o el caso de COMPENSAR, llevan años siendo empresas que no solo a nivel de usuario final han garantizado y tienen un buen nombre dentro de las comunidades -digamos- aquí en el caso propiamente del sector central o de Cundinamarca, sino en esencia también para

los colaboradores que han pertenecido a estos grupos que pueden y han desarrollado sus ejercicios profesionales sin estar sujetos a estas series de liquidaciones que encontramos hoy en día en muchas de las entidades del sector salud (E4GF1:109).

Estas organizaciones líderes que se mencionan de parte de los usuarios y trabajadores han adquirido su reconocimiento porque se han acreditado, administran riesgos y han demostrado permanencia en el mercado. Los usuarios han comentado que, por lo general, el Gobierno Corporativo lo tienen bien definido las empresas que ofrecen servicios de plan complementario o medicina prepagada, pues mantienen una gestión del riesgo reputacional. Las organizaciones de salud a las que se les observa una buena reputación se identifican por tener procesos organizados y un compromiso con mantener estándares de calidad.

Mientras tanto, en la subcategoría “Depende”, se ha indicado que la reputación depende de cómo se le observe, esta es mejor si se es una IPS, si se está en el sector urbano, o si se está en régimen contributivo o se tiene capacidad para pagar medicina prepagada, como se observa en el siguiente comentario:

Si es, por ejemplo, en el sector salud de oportunidad, creo que en oportunidad la reputación en la EPS e IPS en áreas rurales no es tan buena, entonces hay que mirar en lo urbano o rural; entonces en lo urbano para que la percepción sea muy buena es porque hay accesibilidad, pero en lo rural de pronto esa percepción tiende a ser más limitada (E4GF2:125).

En la subcategoría “desconocimiento” se destaca que algunos de los usuarios y trabajadores defienden la idea de que dicha reputación también se debe a que se desconoce cómo funciona el sistema de salud y las formas como se puede acceder a ellos:

A mi percepción considero que todas las anteriores tienen una muy mala reputación a nivel del sector salud, pero obviamente yo pienso que eso es algo muy generalizado y globalizado, y

también es muy dependiente del desconocimiento de la ignorancia que tal vez muchos tenemos acerca de cada uno de los procesos que se viven institucionalmente (E3GF3:194).

Si a esto le sumamos el desconocimiento de la mayoría de los usuarios, no todos conocen sus derechos y deberes frente al sistema de salud sino a cómo funciona el sistema de salud” (E4GF1:197).

En estas consideraciones se puede observar una de las falencias del Gobierno Corporativo, puesto que, en el proceso de divulgación e información, no ha comunicado adecuadamente los procesos o protocolos de atención para acceder a servicios, lo cual contribuye a que exista una visión sesgada por las malas experiencias de otros usuarios.

Por su parte, se puede observar que en el reconocimiento de los usuarios están las IPS y EPS cuando se habla de actores del sistema de salud, desconociendo a otros como las empresas de suministros y farmacéuticas: “las farmacéuticas si la gente no las tiene presente y, es más yo creo que muchas de las personas que son usuarios del sector de la salud ni siquiera saben que son un actor dentro del sistema” (E3GF1:2018). Por lo tanto, al usuario de la salud le es visible la organización que les administra los servicios de salud y quien se los presta, obviando los demás actores.

Hasta este punto se ha analizado la percepción de reputación que tienen los trabajadores y usuarios de la salud, respecto a las instituciones que prestan estos servicios de salud. En los siguientes párrafos se analizan las temáticas emergentes respecto a los aspectos del Gobierno Corporativo que impactan positivamente en el liderazgo de las instituciones de salud, mediante un contraste de las experiencias de los líderes de estas empresas, trabajadores y usuarios de la salud.

La subcategoría “calidad” enmarca la idea de que la calidad en el servicio de salud puede lograrse por medio del Gobierno Corporativo cuando se tienen reglas claras y compromisos con el usuario y la transparencia. Esto es visto principalmente por los trabajadores y usuarios de la salud como eficiencia en la atención, amabilidad en el trato y cumplir el propósito de la salud y se considera un

factor de éxito en la reputación: “las instituciones que tienen buena reputación son las que prestan un servicio de calidad, que le evitan a uno reprocesos, que le permiten a uno tener claridad de cuáles son los pasos que tiene que seguir para lograr ese objetivo” (E2GF1:237); o como se observa en el siguiente comentario:

la calidad en cómo prestan el servicio; los usuarios siempre se quejan de cómo te atiende la persona cuando ingresas, de todo esto, entonces si tu ingresas a un servicio y en el ingreso te brindan una buena atención, amable, con amabilidad, pues el usuario se va a sentir más a gusto y va pues va a querer ir más a este servicio (E3GF2).

En la subcategoría “compromiso y excelencia”, principalmente los usuarios y trabajadores de la salud han considerado que un factor de éxito importante en la reputación y originado en el Gobierno Corporativo es un compromiso con este último y la búsqueda de la excelencia; es decir, el no cumplir con lo mínimo que piden la normatividad o las buenas prácticas, sino que giran alrededor de culturas que buscan hacer bien las cosas y satisfacer al usuario, como se evidencia en los siguientes aportes:

Ir mucho más allá, no quedarse con los con lo básico del sistema de calidad, sino ir más allá a una acreditación que eso es un cambio de cultura y es un trabajo a largo plazo y no a corto plazo, entonces es un trabajo bien dispendioso y de eso qué se requiere, voluntad corporativa (E1GF1:165)

Si uno mira esas instituciones acreditadas y tú vas a Mederí, y si tú vas a una Santa Fe, pues ellos hacen un poquito de más de lo que normalmente uno tiene que hacer para para cumplir; no es los registros mínimos, sino cuáles son los máximos y en eso la parte directiva sí va como la voluntad y el apoyo de que esos procesos se gestionen, sí, influyen mucho frente a mejorar la reputación (E5GF1:181).

En este punto coincide uno de los líderes de las instituciones de salud, quien afirma que el liderazgo se consigue cuando se hace más de lo que es obligatorio, en búsqueda de la satisfacción de los usuarios de la salud:

Una institución que tenga una buena reputación es porque ha hecho demás de lo que normalmente debe hacer, entonces, cuando tú te vas a acreditar pues tú no haces lo normalito y tú siempre haces demás y, todos los procesos van encaminados a que tú hagas lo mejor por porque el norte al final de nuestro proceso es el usuario y la satisfacción que tiene el frente a la prestación del servicio (E5GF1).

En la subcategoría “sistemas de información”, se enmarca la idea planteada por los líderes de las instituciones de salud sobre la relevancia de los sistemas que permiten manejar información, porque facilitan el logro de la transparencia al manejar protocolos y formas preestablecidas, éticas, de hacer las cosas; como se observa en el siguiente comentario:

Hay una EPS que es ejemplo en muchos en muchos campos que SANITAS. ¿Cuál es el éxito de Sanitas? Desde el primer día, Tiene un sistema de información simplemente robustos y gran parte de su presupuesto se gasta en eso y ellos no lo ven como un gasto ocioso, ellos lo ven como lo que los sostiene en el mercado con la cantidad de afiliados que tienen y siempre creciendo y con más clínicas y con un servicio que la gente dice, es como los mejores, ¿no? Tiene que ver con la transparencia que genera las tecnologías de punta en el reporte de la información en los en los sistemas de información que no se pueden corromper tan fácil como la gente (E9:9).

Se destaca de los sistemas de información al ser automáticos son más difíciles de corromper, por lo tanto, limitan las prácticas corruptas que tienen algunas instituciones de salud que tienen procesos más manuales.

En la subcategoría “confianza” los líderes de las instituciones de salud han enfatizado que la reputación también se deriva de la confianza que se han ganado las empresas exitosas del sector salud por parte del público y sus usuarios, principalmente por cumplir sus tiempos, representar menos riesgos en procedimientos o la seguridad de que, a pesar de cometer errores, se van a solucionar con respuestas oportunas. Esto es evidente en el siguiente comentario: “la gente siempre quiere estar en el mejor sitio trabajar mejor los resultados clínicos” (E2:11), o en los siguientes aportes:

Agrega un valor no sólo en el reconocimiento que dan los pacientes y los usuarios y los relacionados; mis proveedores también se pelean por estar conmigo. ¿Sabe cuál es mi periodo de pago de cartera? 27 días. ¿Entonces? Cuando se hacen las cosas bien hechas, el mercado te reconoce, el mercado te ayuda, el mercado quiere competir por estar contigo (E1:31).

Generó mucha más confianza en los inversionistas de la compañía. Digamos cómo se alineó y término de alinearse muy rápido, como a este estilo y generó esa confianza a nivel global, entonces, las compañías, todas tienen problemas de tiempo entre ganas de decir. Mira, la calidad, no siempre la óptima. Pero este tipo de accidentes o de cosas que puedan pasar en mi proceso hacen que tú tengas una buena percepción del mercado, la gente sepa qué le vas a responder es la confianza de consumidor, tanto interno como externo, entonces tu sientes que la empresa te va a responder (E13:15).

Por su parte, la subcategoría “procesos y roles definidos” abarca aquellas experiencias en las que el Gobierno Corporativo favorece la definición de roles y procesos, lo cual no solo genera reconocimiento en grupos de interés por la estabilidad y monitoreo de las prácticas, sino que construye estructuras administrativas que perduran en el tiempo, como se observa en las siguientes apreciaciones de los líderes de las instituciones de salud exitosas:

Cuando se tiene bien estructurado, con roles definidos, se alcanza lo que en nuestra institución tenemos hoy por hoy que es un Gobierno. Hay una dirección, hay una administración reconocida y aceptada y con un rol definido (E3:29).

En un Gobierno Corporativo usted lo que hace es generar las estructuras para que las instituciones trasciendan en las personas, no importa si Pepito Pérez que era muy hábil, inteligente capaz esta hoy y mañana deja de estar, la organización debe prevalecer y eso lo permite tener una organización con Gobierno Corporativo (E7:39).

En este aspecto coincide uno de los usuarios del sistema de salud, quien destaca que la definición de procesos, su control y monitoreo demuestran un Gobierno Corporativo consolidado que permite tener un liderazgo en el mercado:

Un buen sistema de Gobierno que permite y que tienen controlado todos sus procesos y están monitoreando sus procesos; entonces son entidades que definitivamente muestran una madurez del Gobierno Corporativo y unos estándares tan altos en la prestación del servicio que va enfocado a todo el proceso de calidad y acreditación (E1GF1:228).

En la subcategoría “aplicación permanente de normas” se destacan las opiniones de los líderes de las empresas de salud exitosas respecto a la importancia que tiene el Gobierno Corporativo para asegurar el cumplimiento de la normatividad y esto cómo impacta en el liderazgo que se tiene en el mercado, como se observa en el siguiente comentario:

La aplicación permanente de las normas, la observación más bien lleva finalmente a eso es un aspecto fundamental que lleva a que nosotros consideremos que cumpliendo con esto estamos ganando imagen reputacional y valor de la marca como factores fundamentales para los accionistas, debemos recordar que esta compañía cotiza en la bolsa de Nueva York luego

entonces los aspectos reputacionales son de vital importancia precisamente en ese caso para los accionistas para el desempeño reputacional de la compañía (E8:45).

En la subcategoría “falta aplicación”, se encontraron experiencias de algunos líderes, trabajadores y usuarios han considerado que precisamente ha sido la falta de aplicación de un Gobierno Corporativo la que ha permitido la existencia de fenómenos de corrupción, desigualdad de poder en los socios, demoras en la atención, falta de divulgación de información a los usuarios; como se observa en el siguiente comentario: “la falta de aplicación de un adecuado Gobierno Corporativo ha permitido que en el sector se presenten tantos fenómenos de corrupción, abuso de posición dominante, malversación de fondos, desviación de recursos del sistema” (E4:26) y en la siguiente experiencia:

la mayoría de las veces ni siquiera es que las EPS y las IPS no tengan un Gobierno Corporativo bueno y por eso no lo evidencia el usuario, sino que las mismas personas que se supone hacen el tratamiento del usuario, reciben al usuario, dan la información, no lo hacen de buena manera o no tiene la preparación para hacer para dar un servicio medianamente estructurado, completo y que en verdad atienda la necesidad del paciente o de la persona que necesita el servicio (E4GF3:233).

La figura 8 muestra en la columna de recuadros de la izquierda algunas subcategorías con menos frecuencia de aparición en las entrevistas y grupos focales, las cuales no se profundizan como las anteriores, pero que permiten evidenciar que el Gobierno Corporativo favorece el liderazgo porque permiten tener transparencia, eliminación de conflictos de interés, estructura de liderazgo que inspiran a hacer las cosas bien, madurez y equidad con los grupos de interés.

Hasta este punto se puede evidenciar que, mientras los líderes de las instituciones de salud destacan la eficiencia y control de los procesos administrativos, roles definidos y cumplimiento de la normatividad como los beneficios del Gobierno Corporativo que influyen en el liderazgo de estas organizaciones, los usuarios y trabajadores de la salud observan que el Gobierno Corporativo genera

liderazgo solo si redundan en la calidad del servicio y la excelencia en sus procesos. De este contraste se puede inferir que, ante el público en general, el liderazgo de una institución de salud generado por el Gobierno Corporativo solo existe y se logra si estas organizaciones ofrecen calidad y excelencia en los servicios que prestan.

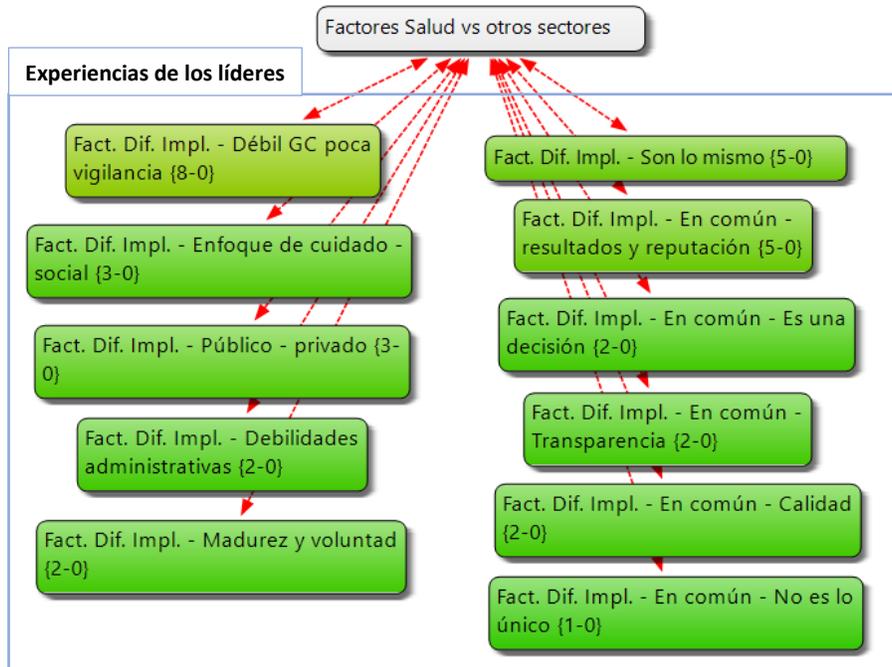
Dentro del marco de los factores, se indagó con los líderes de las instituciones de salud exitosas sobre las diferencias o similitudes que perciben los entre la implementación del Gobierno Corporativo en el sector salud con otros sectores. Estos factores diferenciadores también permiten comprender por qué en el sector salud el Gobierno Corporativo puede tener ventajas o desventajas para generar liderazgo en el mercado.

En este punto existieron opiniones divididas en quienes consideran que hay particularidades del sector salud y otros que encontraron diferentes aspectos en común. La figura 9 muestra en la columna de subcategorías de la izquierda que las diferencias están en que la aplicación del Gobierno Corporativo en el sector salud es débil, con poca vigilancia, existe una responsabilidad social por el cuidado, la adopción diferenciada entre empresas públicas y privadas y la mayor madurez y voluntad que existe en otros sectores. Mientras tanto, en la columna de subcategorías de la derecha en la figura 9, muestra que los factores en común entre el sector salud y otros sectores que los líderes de las instituciones de salud exitosas han identificado, abarcan la obtención de resultados y reputación, la decisión que respalda la implementación, la transparencia y la calidad.

A continuación, se profundiza en los factores más relevantes de las diferencias del sector salud y otros sectores, para luego abordar las coincidencias.

Figura 9

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a diferencias y similitudes de la implementación del Gobierno Corporativo en el sistema de salud y otros sectores



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

En la subcategoría “Débil Gobierno Corporativo poca vigilancia” se enmarcan las experiencias de los líderes y entes de control frente al reconocimiento del atraso en la implementación del Gobierno Corporativo en el sector salud por falta de voluntad, de controles y de vigilancia por parte de los entes reguladores. Esto se comenta en los siguientes aportes:

En el sector de la salud se hace una aplicación muy tenue, hay otros sectores donde es muy rígido el Gobierno Corporativo, como por ejemplo en el sector financiero, donde está muy reglamentado a diferencia del sector salud en el cual no está tan normado y no está vigilado (E4:39).

Nosotros tenemos una tendencia en el sector salud a tener una cantidad de normas que no se cumplen y que a veces se busca la manera a facilitar que las cosas sigan siendo igual, me parece que eso también está relacionado con a mi modo de ver digo desde el principio en el sector salud no hay una incorporación de una buenas prácticas de Gobierno Corporativo sino de manera generalizada en el sector, no existe hay excepciones pero no hay incorporación generalizada, hemos hablado mucho de IPS pero en las EPS hay unos casos que son vergonzosos (E7:55)

Por su parte, en la subcategoría “enfoque de cuidado social” se encontró que otra particularidad del sector salud en el marco de la implementación del Gobierno Corporativo es que su servicio final es el bienestar de la comunidad, razón por la que sus resultados son sensibles y de impacto público, lo que hace aún más importante su adopción. Esto se evidencia en los siguientes comentarios:

Hay que hacerlo bien hecho, hay que hacerlo con respeto, con consideración, con garantía de la intimidad, con garantía de la indemnidad, del mínimo daño que también hay que preservar, controlar que la enfermedad o la lesión haga el mínimo daño, pero también que yo no haga daño, garantizando seguridad y también parte de las cosas que tengo que garantizar en la salud a la Comunidad es mi continuidad, nada me gano yo con tener el mejor hospital del mundo cerrado (E1:54).

Las políticas que fije el Gobierno Corporativo de una empresa de salud llámese una IPS, Asegurador o proveedor deba tener un componente responsabilidad muy alto, tanto del producto que se entrega, como del servicio que se da, como la responsabilidad que se tiene frente a los usuarios final, el objetivo final es que tú puedas tener como tal una salud entable, brindarles a las personas unas herramientas para que tengan una salud óptima (E13:25).

A su vez, en la subcategoría “público – privado” se abarca que la provisión de la salud tiene la característica de depender de recursos públicos y la posibilidad de invertir recursos privados, en estas

diferenciaciones se ha identificado que las empresas privadas tienden a implementar más el Gobierno Corporativo y las públicas no:

Las empresas del sector salud Privado han tenido este tipo de adopción de prácticas que les ha dado éxito, y el gobierno desde el mismo ministerio y la superintendencia nacional, todos están pensando que el Gobierno Corporativo y las buenas prácticas y código país, etc., tienen que ayudar al desarrollo de este tipo de entidades al valor agregado de Colombia (E6:27).

Como el tema es de vida o muerte, el Estado hace el cierre, como el Estado hace el cierre, la plata nunca falta, como la plata nunca falta, entonces, eso está infladísimo adentro y está lleno de buitres adentro con unos costos transaccionales tremendos en diferentes cortes, digamos, entonces cada vez que alguien participa se queda con un porcentaje. Entonces yo sí creo que se necesita adaptar las normas, pero además adaptar las instituciones, porque tú cambias las normas del Gobierno Corporativo y dices, para el sector salud se va a necesitar, por ejemplo, filtrar mucho mejor determinadas cosas, por ejemplo, a que gente vamos a poner una Junta Directiva (E9:49).

La dependencia de recursos públicos que tiene el sector salud genera un paternalismo en el que se sacrifica la eficiencia, bajo el precepto de proteger un servicio vital para la sociedad. Esto es un entorno propicio para que surja corrupción y malas prácticas.

Otros factores diferenciadores han sido enmarcados en la subcategoría “debilidades administrativas”, correspondientes a la ausencia de sistemas de información robustos, protocolo de atención y administración o el manejo de personal de diferentes niveles educativos. También en la subcategoría “madurez y voluntad” se ha mencionado que otros sectores tienen mayor madurez que el sector salud en cuanto a Gobierno Corporativo y la existencia de más voluntad para su implementación.

En los factores en común del sector salud y otros sectores, en la subcategoría “son lo mismo” los líderes han resaltado que no debería haber diferencias frente al Gobierno Corporativo, argumentando

que la asignación de roles en los órganos del gobierno es igual en todos los sectores, cada uno en su objeto social, además de las posibilidades similares de implementación de dichas estrategias. Esto se ha comentado como sigue:

Los roles de todos, de una Junta, los roles de los comités, los roles de una revisoría fiscal, el rol de una administración y de todos los gerentes y de todos los funcionarios es igual en ambos sectores. No, no debe haber diferencia alguna entre la salud y cualquier otro, es decir, cada uno está enmarcado en su responsabilidad, en su rol y yo creo que no debe haber diferencia (E3:46)

El Gobierno Corporativo sirve para todos los sectores, para las grandes, medianas empresas, inclusive en algunas entidades públicas hay estrategias que incluyen el Gobierno Corporativo, por ejemplo, nos juntamos para medir los resultados del Balance *Scorecard* (E5:28)

En la subcategoría “en común – resultados y reputación”, se describe que otro factor en común en los sectores que ha sido frecuente es que las empresas de la salud y de otros sectores que implementan el Gobierno Corporativo se caracterizan por tener buenos resultados y reputación dentro de su ramo, visible en su sostenibilidad y servicios de buena calidad. Esto se identifica en los siguientes aportes:

Sus resultados y su reconocimiento, creo que quienes han implementado esas prácticas de Gobierno Corporativo tanto IPS como EPS son entidades que muestran mejores resultados en el sector y mejor reputación en el sector en general (E7:59).

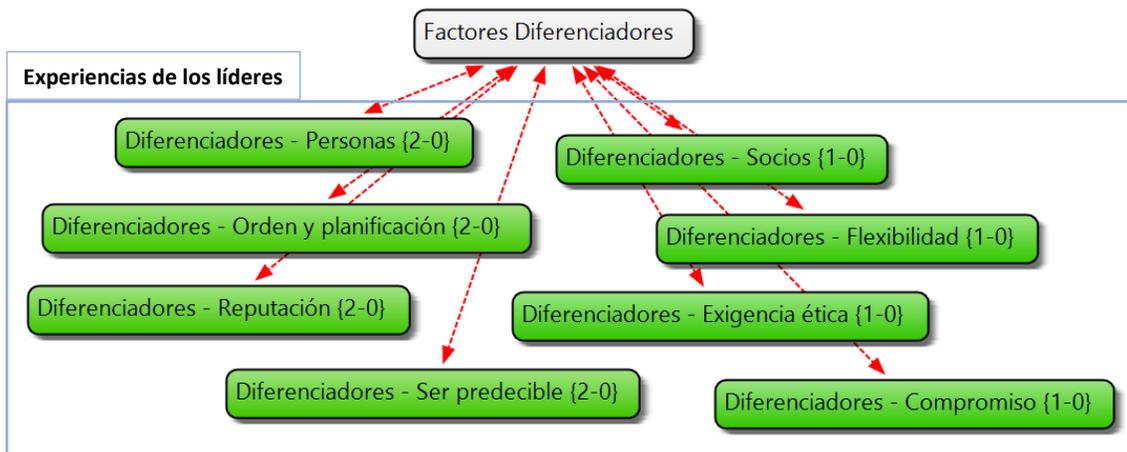
En el caso particular las empresas que implementan en el sector salud en este caso el subsector farmacéutico es un reconocimiento reputacional que indudablemente coadyuva en el cumplimiento de los resultados, los resultados se basan indudablemente relaciones que la empresa desarrolla con terceros médicos pacientes y clientes (E8:63)

Los demás factores en común que se han encontrado en la experiencia de los líderes de las instituciones de salud exitosas se pueden observar en la parte inferior derecha de la figura 9, que, debido a su baja mención en las entrevistas, no se detallan a profundidad. No obstante, es importante mencionar que estas refieren que en cualquier sector la implementación del Gobierno Corporativo proviene de la decisión y voluntad de implementarlo por parte de los órganos de gobierno, la transparencia y la calidad que se logran.

Dentro del mismo sector salud, se han identificado algunos factores diferenciadores que tienen las empresas consideradas líderes y las demás. En la figura 10 se identifican aquellos diferenciadores mencionados por los líderes de esas organizaciones, tales como: personas, orden y planificación, reputación, ser predecible, entre otras.

Figura 10

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a las diferencias de las instituciones de salud consideradas líderes frente a otras del sector.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

Las empresas líderes del sector salud atribuyen su reconocimiento y liderazgo en el sector debido a su retención de personal, planificación a mediano y largo plazo, orden, llevan años consolidando su reputación, son predecibles en sus actos y resultados, tienen socios clave que no tienen otras organizaciones, son flexibles, están comprometidos con la ética y tienen un compromiso con mejorar y resolver problemas -Tabla 13-.

Tabla 13

Diferencias de las instituciones de salud consideradas líderes frente a otras del sector salud

Subcategoría	Cita
Personas	<p>“son las personas hay gente que lleva muchos años de relación y digamos que eso como que es la primera línea de trabajo y los que la protegen y la potencian” (E2:21)</p> <p>“el personal que tenemos nosotros, la calidad humana de nuestros empleados es muy grande y el conocimiento que tienen sobre la compañía. Entonces ese talento humano es otro diferenciador. No tengo rotación tan alta, entonces eso ayuda mucho” (E3:53)</p>
Orden y planificación	<p>“con las clínicas como ejemplo tú ves que vas y son ordenadas, hay unos procesos, que indican todo claramente, los médicos sepan qué hacer, las enfermeras saben que hacer, el paciente sabe qué hacer. Yo creo que es parte del éxito de las instituciones, planificación a mediano y largo plazo” (E13:27)</p> <p>“Estas compañías hacen que la casa está en orden, los costos estén en orden, hagas las cosas bien y en el mediano y largo plazo te evite sanciones, multas que, debilitan la empresa, es decir, al tomar atajos de pronto puede ser muy costoso a 5 o 10 años que acabaron en breve” (E13:27).</p>
Reputación	<p>“el tema digamos de marca el tema reputación y el tema de responsabilidad social que creo que todas las personas somos los únicos que tenemos un programa robusto de responsabilidad social he hecho y construido con el tiempo y eso es un diferenciador también bien grande” (E2:21).</p> <p>“Famisanar en sus 27 años de existencia a través del conocimiento de los usuarios ha tenido una muy buena gestión, entonces eso también hace una diferencia muy grande” (E3:53)</p>
Ser predecible	<p>“Qué me diferencia: Los resultados. Los resultados predecibles y eso cómo se ha logrado con una política de buen Gobierno [...]Entonces, cuando me siento con el gerente de ARL Sura o Positiva y le digo: venga y ellos me dicen no, pero es que está muy caro. No, ustedes así me los aceptan, mire mis resultados, 27 meses cero infecciones, Complicaciones mire sus pacientes y como los han tenido. Que estoy haciendo hoy, soy centro de referencia nacional de esas ARL” (E1:65)</p>
Socios	<p>“los socios, tengo que resaltar los socios de mi institución que son Cafam y Colsubsidio, esos no los tiene ninguna otra institución y son las dos principales cajas que tiene este país; por liderazgo, número de usuarios, por todo ese recorrido que han hecho los últimos 60 años en las compañías” (E3:53)</p>

Subcategoría	Cita
Flexibilidad	“Nosotros las empresas chiquitas versátiles (somos un pedacito de una clínica) funcionamos más rápido. A veces yo creo que las empresas grandes tienen la sensación de que se demoran mucho las multinacionales sí que son demoradas porque son 84 pasos para enviar una propuesta a nosotros nos toca correr” (E5:32)
Exigencia ética	“nosotros lo que nos alimenta el proceso de permanente estar capacitando y entrenando a nuestra gente que cumpla un plan 100% con las normas tanto internas como como códigos de ética que hemos suscrito, entonces ahí está lo que consideramos nosotros la diferencia, un tamaño tan grande de compañías con un número tan grande colaboradores que cumplen plenamente con políticas” (E8:73)
Compromiso	“Un compromiso, claro con un crecimiento sostenido, con una visual de enfrentar lo que podrían ser embates del futuro, un compromiso con su gente, con el mercado para trabajar en ser mejores, el compromiso de mejorar con permanencia, de tener la capacidad de hacerse el autoexamen permanente que les permita saber en dónde puede haber problemas y poderle poner solución” (E12:60)

Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti.

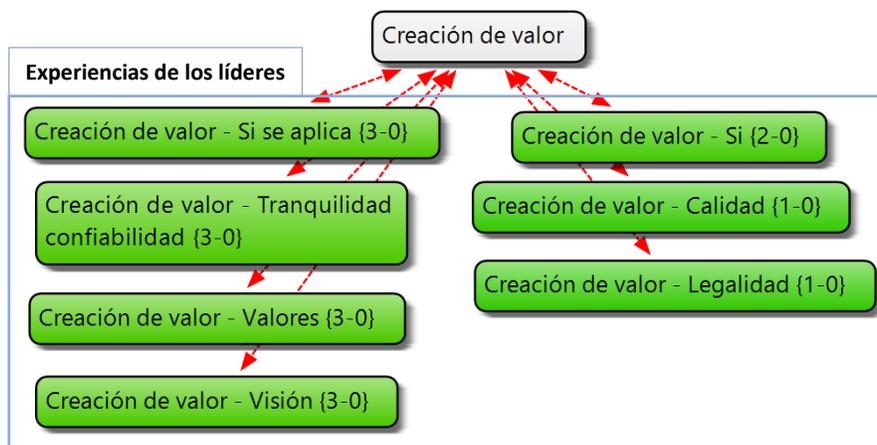
Muchos de estos factores diferenciadores tienen su origen en el Gobierno Corporativo, pues la existencia de reglas claras de actuación y de administración permite que las personas se queden en la organización, que tengan clientes grandes y que se logre construir la confianza y condiciones éticas que con el tiempo construyen la reputación favorable.

Creación de valor

Se indagó por la compatibilidad del Gobierno Corporativo en la creación de valor de las entidades de salud; este es un aspecto que confluye positivamente en el liderazgo de estas organizaciones. Frente a esto, la figura 11 muestra los principales hallazgos en el análisis de las experiencias de los líderes de instituciones de salud exitosas, en donde se determina que el valor se crea si realmente se aplica el Gobierno Corporativo, porque la tranquilidad, la confiabilidad, los valores y la visión son derivados del este tipo de gobierno que construyen valor.

Figura 11

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a la compatibilidad del Gobierno Corporativo con la creación de valor de la entidad



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

En la subcategoría “sí se aplica”, se encuentra que el Gobierno Corporativo tiene el potencial de construir valor en las organizaciones de salud, siempre y cuando no se quede en el papel y realmente de aplique en todos los niveles, como se identifica en este comentario: “Entonces, por supuesto que agrega como también destruye valor. Agrega valor cuando se tiene y destruye valor cuando no se tiene” (E10:122), o como se observa en los siguientes aportes:

Yo creo que todo el discurso del Gobierno Corporativo tiene valor o no lo tiene, en la medida en que sea medible, en la medida en que sea trazable y en la medida que sea real, que no se quede en el papel, que no se quede en todas esas páginas web tan bonitas que ponen, con los diseñadores berraquísimos que uno entra y todos clics, eso inmediatamente, y bota información ahí, pero al final uno dice detrás de esto no existe (E9:25)

Si nosotros tenemos desarrollados como todos los componentes, es decir, todo lo que tiene que ver con políticas, por ejemplo, todo el todo el *Compliance* [cumplimiento normativo] ósea, hacer

negocios seguros, todo lo que tiene que ver con el cumplimiento de los estándares

internacionales antilavado de activos, corrupción y financiación del terrorismo, o sea, cuando se trabaja en un ambiente debidamente desarrollado y sin lugar a duda se genera valor (E11:57)

Por su parte, la subcategoría “tranquilidad y confiabilidad” se enmarcan las experiencias en las que se argumenta que el valor también se genera cuando la empresa construye una imagen confiable para sus grupos de interés, lo que da la tranquilidad frente a la empresa. Esto se hace visible en el manejo de la ética para tener resultados predecibles, manejo de información, soporte de la cadena de producción del producto o servicio. Esto se observa en los siguientes aportes:

La gente está dispuesta a decir, mire, yo estoy dispuesto a que usted por su proceso gane un dinero si lo hace bien, y ese dinero va a ser mayor y usted va a tener utilidad, eso desde el punto de vista financiero puro. Pero desde el punto de vista ético, cuando la gente tiene un resultado predecible, de un proceso que volvemos a lo que hablábamos ahora. - ¿Qué te hace buen Gobierno? Un resultado predecible (E1:35)

Básicamente en la medida en que tú tienes todo diáfano y funciona en todas las partes que componen una empresa la vida de algún producto desarrollarlo, matricularla los derechos de intelectuales y respetar los derechos intelectuales de la competencia, a manejar la información, toda esa cadena de transparencia y de los números, las ventas, las utilidades, hace que la que la empresa y tanto el cliente externo como el interno, se sientan tan tranquilos y están muy seguros de que están tratando con una empresa que realmente que vale la pena (E13:17).

Relacionado con lo anterior, la subcategoría “valores” indica que tener un marco de valores favorece la creación de valor de las organizaciones de salud, como se identifica en el siguiente comentario: “lo primero es que reputacional mente se crea valor de entrada cuando es una empresa que tiene reconocimiento desde el punto de vista desde el cumplimiento de sus normas de ética y

cumplimiento” (E8:49). Es decir, apegarse al código de ética y buen gobierno revela el compromiso de la empresa por hacer las cosas bien y lo que se puede esperar de la misma, lo cual incrementa su valor.

A su vez, la “visión” como subcategoría de análisis indica que la proyección que guía la empresa y el Gobierno Corporativo producen valor al construir una marca dentro del mercado, lo cual convierte el “hacer las cosas bien” en una ventaja competitiva frente a otras empresas. Eso es evidente en las siguientes apreciaciones:

En la medida en que estén alineados y vean en forma clara lo que debería ser la empresa en el futuro va a ser de mayor valor en términos de marca, en términos de pesos y por supuesto, en idea y diría yo también que parte de crear valor es poder hacer recortes en las expectativas (E5:19).

Si no adecuada estructura buen Gobierno, con una clara visión de norte, con un compromiso absoluto, con una forma de comprometer a la organización integral, pues construye y genera valor (E12:50).

En los recuadros de la derecha de la figura 10 se observan las subcategorías o temáticas menos frecuentes respecto a los aspectos del Gobierno Corporativo que generan valor. Aunque no se profundizan como en las anteriores subcategorías por su baja frecuencia de aparición en las entrevistas, es importante mencionar que en los elementos que crean valor se destacan la calidad que se logra con el Gobierno Corporativo y que redundan en creación de valor, además de la salvedad que, es imposible crear valor si una empresa no está dentro de los marcos legales y éticos de la constitución colombiana.

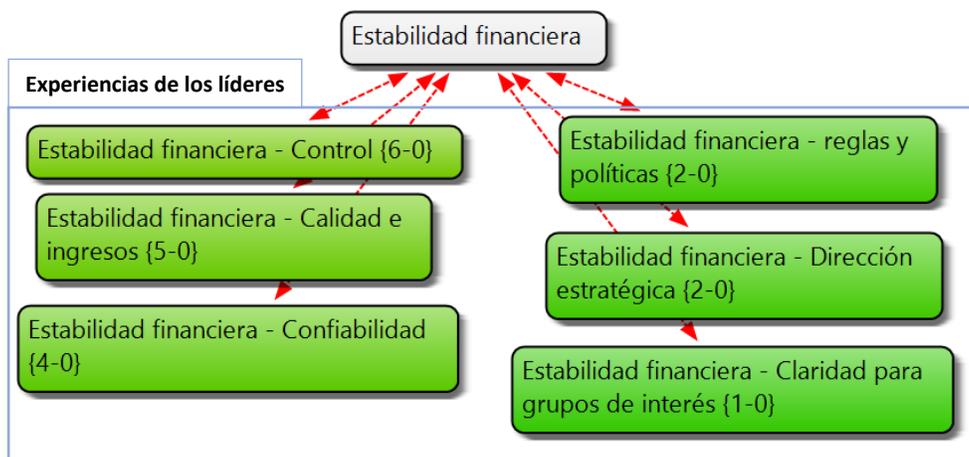
Relevancia de la estabilidad financiera

Las experiencias de los líderes de las instituciones de salud confluyen en que el Gobierno Corporativo es relevante para la estabilidad financiera de las empresas líderes de salud debido a que permite controlar manejos indebidos, proporciona niveles de calidad que generan ingresos, garantiza que no exista corrupción, lo cual genera credibilidad, mantiene reglas y políticas que rigen los manejos

de recursos, la planeación de los recursos necesarios para la operación y facilita la claridad y revelación de información para grupos de interés -Figura 12-.

Figura 12

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a la relevancia del Gobierno Corporativo en la estabilidad financiera de la entidad.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

En la subcategoría “control” se destacan las opiniones y experiencias de los líderes de las instituciones de salud, en las que se establece que el control es una de las características del Gobierno Corporativo que, aplicado al manejo de recursos de la organización, produce estabilidad financiera. En efecto, los comentarios de los líderes de las empresas indican que el seguimiento financiero permite que la empresa se ajuste a los criterios para sostenerse en el largo plazo, que se puedan vigilar los números de la empresa y que exista transparencia para los grupos de interés:

El simple hecho de que haya una revisoría fiscal, que se instituyan dentro de las compañías, órganos como el comité de auditoría y todo este tipo de elementos, garantizan que el ejercicio del seguimiento financiero y económico de la compañía se mantenga dentro de cánones que le dan continuidad y que garanticen su permanencia en el tiempo (E4:33).

Entonces al Gobierno Corporativo le falta una pata cuando en apariencia está formalmente adoptado, pero el seguimiento al cumplimiento de esas normas de esas manuales de todas esas prácticas y políticas de un corporativo nadie las puede vigilar, nadie puede entrar a mirar de primera mano qué es lo que está pasando ahí (E9:33)

No solo estamos fiscalizados en casa matriz, que es en Holanda, sino también por el Gobierno Norteamericano y pues las acciones son muy intensas y como bien sabes las acciones cotizan en gran parte por los números que se publican y la gente, pues cree que los números que publican una empresa que son ciertos (E13:19)

En la subcategoría “calidad e ingresos” también ha sido evidente la relación entre mantener procesos y resultados de calidad, adecuados procesos de contratación de proveedores, aumentos de productividad o mejores posibilidades de acceder a convocatorias gubernamentales, como elementos que permiten generar flujos de ingresos. Esto se evidencia en los siguientes aportes de los líderes de las empresas de salud:

Entonces uno lo hace con el top estándar de científicos en el mundo y con el mejor resultado esperable la gente lo reconoce. Eso permite que haya un flujo de recursos sano para todo el mundo (E1:39).

Cuando hablamos de los beneficios de los usuarios es que haya oportunidad, que haya resolutivez y que en pos de eso viene lo que es una buena contratación, una buena red, que no haya derivaciones. Todas esas cosas conjugan y se reflejan en la obtención de buenos resultados de atención y financieros (E3:37).

El momento de nosotros desatender, las normas de ética y cumplimiento y/o de Gobierno Corporativo pueden generar que tengamos algún mecanismo de rechazo en cualquier proceso

de convocatoria que tengamos con cualquier cliente tanto el sector público como el sector privado (E8:55).

En la subcategoría “confiabilidad”, los líderes de las empresas de salud han argumentado cómo una operación segura, predecible con reducida incertidumbre trae como consecuencia la estabilidad financiera, la cual aumenta la valoración por parte del sector:

Cuando uno logra tener una operación seria, segura, predecible, va venciendo la incertidumbre y va logrando cada vez más valoración por parte del gremio (E1:41)

El Gobierno Corporativo ayuda a determinar ciertos riesgos. Además de eso al tener uno múltiples actores de diferentes disciplinas, entonces, por ejemplo, los dos tenemos miembros de Junta que son que manejan empresas a nivel regional, es decir, venga, venga, no solamente ocupemos del riesgo de colombiana, sino que pilas que le riesgo del país es este y el de Latinoamérica es este otro. Una mirada global es lo que ayuda, Lo financiero realmente no me preocupa ya que es una consecuencia (E5:21)

Otros aspectos del Gobierno Corporativo que son relevantes para la estabilidad financiera, pero que no se profundizan por su baja mención en las entrevistas, es la existencia de reglas y políticas para el manejo de los recursos, la orientación de fondos necesarios desde la dirección estratégica y la claridad que existe para grupos de interés con la transparencia y revelación de información.

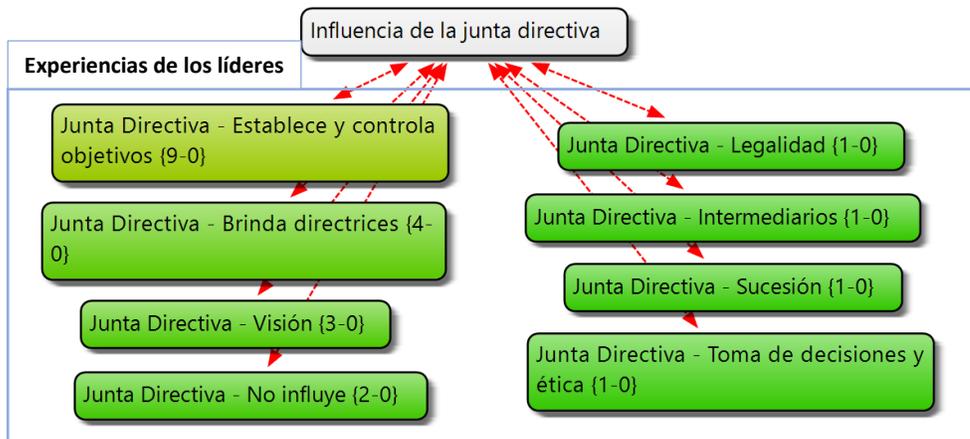
Influencia de la Junta Directiva

Los líderes de las empresas de salud exitosas le han asignado a la Junta Directiva principalmente un rol directivo y gestor del Gobierno Corporativo, pues son los encargados de establecer y controlar objetivos, brindar directrices, establecer la visión, garantizar la legalidad, tomar decisiones éticas y pensar en cómo se van a reemplazar estos líderes en el futuro -Figura 13-. En algunos casos los líderes han afirmado que este órgano de gobierno puede no influir en la consecución de objetivos, puesto que

está diseñada para apoyar, aportar, dirigir, corregir el rumbo; pero si no se aprovecha para estas funciones, así se cumplan todos los requisitos no van a “servir para nada” (E9:41).

Figura 13

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud y entes de control, frente a la influencia de la Junta Directiva en la consecución de objetivos de la entidad.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

La subcategoría con mayor frecuencia de opiniones es “establece y controla objetivos”, mediante la cual, a la luz de la experiencia de los líderes de las empresas del sistema de salud, la Junta Directiva tiene como función principal fijar el rumbo de la organización por medio de objetivos y su seguimiento, como se observa en los siguientes comentarios: “La Junta es un organismo colegiado de Gobierno de las instituciones, creo que debe trabajar mucho es en la fijación de los objetivos; la consecución de ellos es más parte de la gestión de la administración” (E1:45); “lo que hacemos nosotros es un proceso donde en las juntas establecemos metas del año siguiente y también cosas que van en la visión del largo plazo” (E5:24); o como se observa en el siguiente comentario:

La Junta Directiva es la que le debe dar el norte y los lineamientos a la organización y debe definir cuáles son los objetivos desde esta visión estratégica, es fundamental una Junta Directiva

orientada a resultados, calidad, excelencia a cumplir con una planeación estratégica que nace desde haya, en la medida que una Junta Directiva este comprometida con eso puede permear la organización mucho más (E7:51).

Lo anterior está relacionado con la subcategoría “brinda directrices”, en la cual se relaciona la función de la Junta Directiva de establecer directrices y la visión de la organización por medio de políticas, direccionamiento estratégico y monitoreo de acuerdo con una visión. Esto se observa en los siguientes comentarios:

La Junta Directiva dirige al ejecutor que es la gerencia y le fija las pautas dentro de las cuales tiene que hacer el ejercicio de su actividad y eso garantiza que una buena dirección con una buena ejecución sean el futuro de una compañía. (E4:36)

nosotros tenemos un par de juntas al año donde no hablamos de lo cotidiano, es decir, no hablamos del mes anterior ni echamos el cuento de los estados financieros ni nada de eso, sino que, hablamos solamente del futuro y eso me parece que digamos, le da una visión (E5:24)

Pues indudablemente, las Juntas Directivas están en un nivel donde está el nivel estratégico, es decir, no solo tener clara la estrategia de la compañía o de la empresa, sino también hacer un monitoreo adecuado de esa estrategia (E11:65).

En la subcategoría “visión”, los líderes de las empresas de salud han argumentado que la Junta Directiva determina el rumbo de la organización a largo plazo, como se indica en estos comentarios: “la junta está alineada y da la letra para que la empresa sepa para donde ir” (E6:22); “actúan fijando la visión a futuro y para dónde va la compañía” (E13:22). En este sentido, la visión que le da la Junta Directiva a las instituciones de salud puede o no incluir el Gobierno Corporativo como un elemento estratégico para lograr la sostenibilidad y reconocimiento en el mercado.

En la subcategoría “no influye” los líderes comentan que la Junta Directiva no influye en la consecución de los objetivos de la entidad cuando no existe compromiso de sus integrantes o no se sabe aprovechar su experiencia, como se puede identificar en este comentario: “si uno las sabe aprovechar, es una institución que está establecida para que sirva, para construir, para generar valor, para apoyar, pero que, si uno no la sabe aprovechar, pues la Junta no va a poder aportar mucho” (E12:25).

En la subcategoría “legalidad” se ha indicado que en las juntas para operar adecuadamente deben tener un comité de ética o asegurarse que las cosas se hagan bajo la legalidad, como se observa en el siguiente comentario:

Una junta de administración local en donde participan los directores y gerentes generales de las otras unidades de negocio en el país, entonces en ese capítulo o ahí está fundamentado la toma de decisiones, y parte de ese grupo hace parte de un comité que llamamos ética y cumplimiento que sistemáticamente se reúne precisamente para observar cuando existen cualquier tipo de comentarios por una desviación mayor o menor política para tomar las decisiones (E8:59).

Otras subcategorías que no se profundizan por su baja mención en las entrevistas, resaltan el rol de la Junta Directiva como un intermediario entre los dueños y quienes administran la organización, la importancia de establecer estructuras de trabajo sólido en las Juntas Directivas de manera que se puedan permanecer con el cambio de los miembros de estas juntas, y el espacio que representan estas juntas para tomar decisiones de orden ético en la organización. Desde la Junta Directiva es en donde se puede tomar la decisión y reunir voluntades para impulsar el Gobierno Corporativo, y, por su puesto, implementarlo desde el ejemplo, para que permee toda la organización.

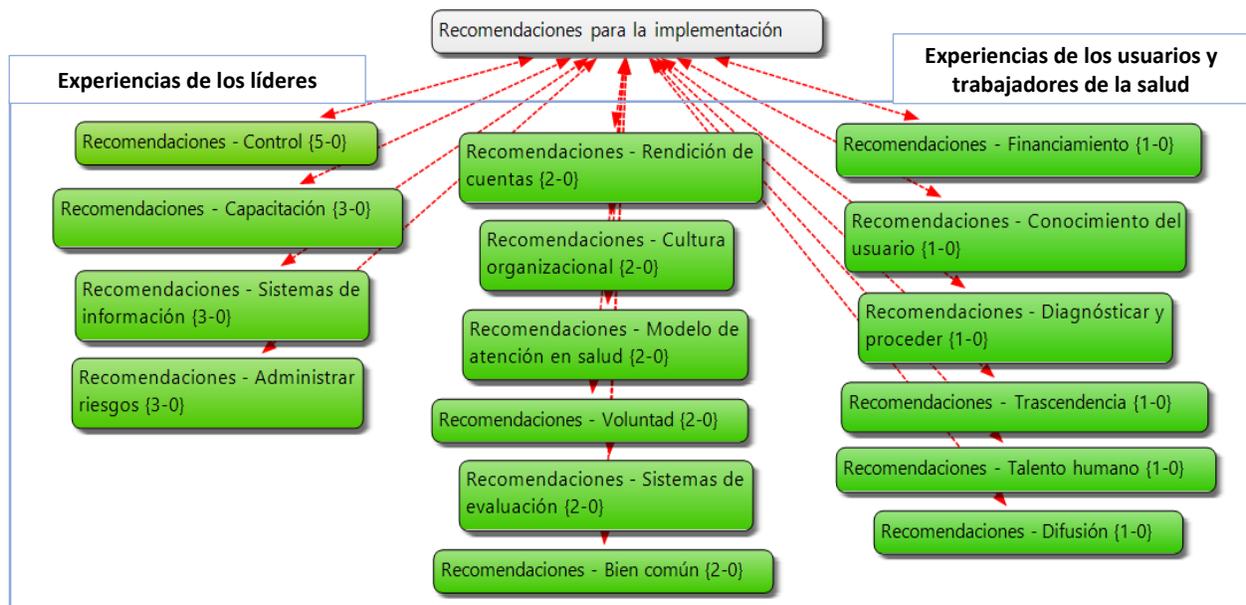
Recomendaciones dadas para la implementación de Gobierno Corporativo

Tanto a líderes como a usuarios y trabajadores del sector salud se les preguntó por sus recomendaciones que, desde su experiencia, se deben tener en cuenta para implementar el Gobierno Corporativo dentro de las organizaciones de salud. Como se puede observar en la figura 14, la mayor

frecuencia de recomendaciones se encuentra en asegurar el control, capacitar a las Juntas Directivas y el talento humano, garantizar sistemas de información y administrar los riesgos. En menor frecuencia se ha insistido en mejorar la rendición de cuentas de las entidades, afirmar una cultura organizacional alrededor del Gobierno Corporativo, incorporar el modelo de atención en salud, generar voluntad en los órganos de gobierno para implementar el Gobierno Corporativo tener sistemas de evaluación y no olvidar el compromiso que se tiene con la comunidad en la provisión de un bien público como lo es la Salud.

Figura 14

Temas emergentes de las experiencias de los líderes de las empresas exitosas de salud, entes de control, usuarios y trabajadores del sector, frente a las recomendaciones dadas para la implementación del Gobierno Corporativo.



Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti. Los números en cada recuadro (subcategoría) corresponde al número de veces que se hizo referencia a dicha temática en las entrevistas o grupo focal.

En la subcategoría “control”, los líderes de las instituciones de salud han recomendado una mayor exigencia para reducir vulnerabilidades en las organizaciones, como se indica en el siguiente comentario: “el Gobierno Corporativo también es súper vulnerable es como todo, entonces pues hay

que establecer seguimientos, controles y ser consciente” (E12:38); o como se observa en la siguiente apreciación:

yo recomiendo a las entidades del sector que lo hagan y recomiendo al gobierno que lo exija y que lo exija más, es decir para beneficio del sistema. El problema mayor hoy en el sistema es el acceso a la prestación del servicio tenemos la cobertura, pero falta calidad y la falta de calidad es falta de acceso y malos resultados en la prestación de servicio, y para eso se necesita tener organizaciones que le apunten a trabajar en la excelencia y la herramienta de Gobierno Corporativo es vital para tener excelencia operativa (E7:67).

En estos aspectos del control coinciden también los trabajadores y usuarios de la salud, quienes argumentan que se debe vigilar y monitorear tanto internamente como externamente la aplicación del Gobierno Corporativo:

Que eso esté en cabeza de alguna persona que tenga un cargo neutral, ya sea una oficina de calidad o una oficina de control interno o semejante, de tal forma que exista cómo esa evaluación constante para la aplicación real del Gobierno Corporativo y, eso permitiría por supuesto mejorar todos los procedimientos, procesos internos de la empresa respecto a la prestación del servicio al usuario final y; eso en últimas, pues permitiría el mejoramiento continuo de la empresa dependiendo del enfoque que tenga la política de Gobierno Corporativo (E5GF2:252).

Una política nacional de Gobierno Corporativo específicamente para la verificación de los ingresos y gastos que tienen las empresas sociales del Estado, fortalecer, por supuesto, en qué se gastan la plata, cómo se gastan la plata, cuáles son los mecanismos de contratación y hacer como una contaduría general para todas las empresas sociales del Estado y hospitales, de tal forma que eso genere, por supuesto, como un empoderamiento ciudadano en donde se

evidencie en qué se están gastando la plata y pues que se vuelva mucho más riguroso el seguimiento a esos recursos (E5GF2:318)

En este sentido, en la experiencia que llevan los líderes en la aplicación del Gobierno Corporativo y lo que han podido observar los trabajadores y usuarios de la salud, la implementación de este tipo de gobierno definitivamente requiere de mayores controles y monitoreo para que realmente se lleve a cabo en las instituciones de salud.

En la subcategoría “capacitación”, son los líderes de las instituciones de salud los que proponen procesos de formación para reducir las barreras al cambio que pueden darse en el personal y en los miembros de las Juntas Directivas: “a partir de estas cosas debe hacerse un proceso de diálogo y de concientización que haga que a la gente baje la guardia, no le haga resistencia porque hay resistencias activas y pasivas en esto (E1:22); “el punto hay clave es poder también generar más formación para los miembros de las Juntas Directivas” (E10:300). Por lo tanto, muchas resistencias a la implementación del Gobierno Corporativo pueden solventarse mediante procesos de capacitación que brinden la información necesaria para comprender su importancia e implicaciones.

En la subcategoría “sistemas de información” se enmarca la necesidad que los líderes de las instituciones de salud ven como relevante para reducir los espacios donde puede haber corrupción y malas prácticas, como se observa en el siguiente comentario:

sistema de información, transparencia, es sistema de información, automatización de procesos. Restarle nuevamente, restarle al individuo la capacidad de transacción. En la medida en que el individuo no tenga capacidad de transacción. Usted va a cerrando la brecha a la corrupción [...]. De manera que usted le reste, le elimine, le restrinja la capacidad de transacción al individuo en cada una de las organizaciones, mientras usted no tenga eso lo demás son manuales de buenas intenciones (E9:57)

Mientras tanto, son los usuarios y trabajadores de la salud quienes recomiendan la “administración de riesgos”, lo que la posiciona como una temática relevante. En este punto, se recomienda que, parte del éxito de un Gobierno Corporativo es estar preparado en la identificación de los riesgos operativos y reputacionales que se pueden tener y administrarlos:

Generar alguna matriz para la evaluación de riesgos porque a la larga desde temas estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de la organización hasta cosas tan sencillas como que algunos riesgos enfocados a temas financieros o algunos riesgos operativos, en esencia van a permitir que ese Gobierno cumpla adecuadamente y que pueda tener una adecuada vigilancia sobre todos a todos los procesos de la organización, sobre cómo se ve la organización y cómo está trabajando la organización (E4GF1:356)

Si bien los líderes no han recomendado la administración de riesgos como un elemento clave para implementar el Gobierno Corporativo, en los beneficios identificados en secciones anteriores, ellos han resaltado la importancia que tiene la gestión del riesgo dentro de la implementación del Gobierno Corporativo y el logro de una menor incertidumbre.

En la figura 14 la columna central de recuadros muestra aquellas subcategorías que fueron mencionadas 2 veces en las entrevistas y grupos focales, por lo tanto, tienen una relevancia media en comparación con las ya descritas anteriormente. En la tabla 14 se observan estas categorías, las cuales, bajo la experiencia de líderes, trabajadores y usuarios de la salud, dan cuenta de la importancia de fortalecer el proceso de rendición de cuentas que hacen las empresas de salud hacia los usuarios y ciudadanía en general, principalmente en lograr difusión y entendimiento de la información presentada. También se hace referencia a la importancia de crear y mantener culturas organizacionales en torno a las prácticas de Gobierno Corporativo, en integrar en estas últimas el modelo de atención en salud con un enfoque en el usuario, que exista voluntad en la Junta Directiva y propietarios de estas

organizaciones y que el Gobierno Corporativo se enmarque en el compromiso con la prestación de un servicio que es un bien común para las personas.

Tabla 14

Recomendaciones dadas por líderes, trabajadores y usuarios de la salud para la implementación del Gobierno Corporativo.

Subcategoría	Cita
Rendición de cuentas	<p>“Me parecería que la cuestión sería más como de informarle al usuario cómo podría hacerlo, porque yo sí he visto que si se hace, pero no tan juiciosamente de coger al usuario y decirle, “mire es qué tal, día o en tal momento usted puede acceder a nuestra página a través de este link”, además que ahora, pues la tecnología facilita que uno pueda mirar todo muy fácil, pero pues digamos que el usuario en común a duras penas saca una cita, pues difícilmente va a poder revisar una rendición de cuentas o una cosa así” (E5GF1:126).</p> <p>“Sí se debería propender por disponer de alguna manera un mayor conocimiento o una mayor participación por parte de los de los de los afiliados en consideración a los medios que hoy tenemos y la facilidad que tenemos de convocar grandes cantidades de personas a través de un medio virtual” (E4GF1:140)</p>
Cultura organizacional	<p>“Tratar de hacer los ajustes culturales en las organizaciones y en las diferentes corporaciones, porque las normas de Gobierno Corporativo los llevan a hacer ajustes, cambio en su forma de transacciones entre los involucrados, transacciones que a veces no respetan el régimen de competencia, entonces digamos que hay que hacer unas transformaciones culturales para hacer que las reglamentaciones sean implementadas” (E4:19).</p> <p>“Lograr construir una cultura dentro de la empresa y dentro de un país donde los valores, la ética sean lo más transparentes y correctos posible de lo que busca la sociedad” (E13:6)</p>
Modelo de atención en salud	<p>“Cuando ya revisamos estas entidades que hemos hablado de que están acreditadas de EPS con una buena gestión del riesgo, es porque conocen y tienen un modelo de atención en salud; no necesariamente el modelo de atención es el mismo, que es atender o dar autorizaciones y ya salió, “ese es mi modelo”, no, debo tener un modelo de atención centrado en paciente, familia y la gestión del riesgo de ese núcleo. Algunas entidades van mucho más allá y son súper juiciosas teniendo una caracterización de su población, otras no conocen ni siquiera su población y se esperan hasta cuando ya tenga el siniestro” (E1GF1:341).</p> <p>“Cuando una entidad llámese asegurador o llámese prestador tiene un modelo claro de ‘cómo le voy a llegar a mis usuarios’ engranado con el Gobierno Corporativo y que todos tengan ese discurso y tengan ese camino y ese foco súper central funciona un Gobierno Corporativo o una entidad” (E1GF1:342).</p>
Voluntad	<p>“La adherencia, la adherencia al sistema pues del Gobierno Corporativo por parte de la institución y de todos los actores, porque pienso que ahí es a donde justamente se falla y de dónde nace como toda la toda la discusión, que se tienen muy sistemas de Gobierno Corporativo simplemente formales por cumplir con un requisito de ley en algunos casos, pero que no hay una adherencia por parte de los interesados y que en</p>

Subcategoría	Cita
	<p>este caso serían los mismos dueños de la compañía o quiénes están detrás de la toma de decisiones” (E3GF1:365)</p> <p>“tiene que darse por supuesto la voluntad de la Junta Directiva y de la cabeza del director de la empresa para que exista la voluntad de crítica y mejoramiento constructivo de la empresa” (E5GF2:252)</p>
Sistemas de evaluación	<p>“Tendría que haber unos indicadores claros que midan si se están cumpliendo con los procesos y con las metas de largo plazo y, en el caso de las empresas de salud, creo que un sistema de rendición de cuentas y de responsabilidades claras que hagan que los que están a cargo de la EPS o de la IPS pues puedan responder de manera eficiente” (E2GF1:351).</p> <p>“Poder mantener una medición y unas métricas como las deseen llevar algún tablero de mando o como lo gusten que permita evaluar si estas actividades que se han definido para el control y para la mitigación en términos de probabilidad y ocurrencia e impacto de estos riesgos en esencia están funcionando y están garantizando que los procesos fluyan adecuadamente para al final de todo esto, cumplir el gran objetivo estratégico que es, pues primero la generación de valor y, segundo, mantener una adecuada prestación del servicio de cara a los usuarios” (E4GF1:355)</p>
Bien común	<p>“un Gobierno Corporativo bien montado, debe orientarse a tener primero a entender y más en el sector salud que las organizaciones que existen en el sector salud son bienes comunes o deben ser bienes comunes, están para prestarle un servicio a la sociedad (E7:35).</p> <p>“Algo que no se puede olvidar es como el compromiso con la comunidad, con la gente, con la población que se tenga asegurada. ¿Cierto?, y; el cumplimiento con la legalidad, o sea, bajarle a la corrupción” (E1GF2:300).</p>

Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti.

La columna de la derecha de la figura 14 evidencia algunas subcategorías cuya mención fue menos frecuente en las entrevistas y grupos focales, razón por las que no se profundizaron, pero que son importantes de mencionar. En dichas subcategorías se resalta la importancia de tener recursos financieros para implementar el Gobierno Corporativo, tener más información del usuario para satisfacer sus necesidades, diagnosticar cómo se encuentra la empresa en cuanto a la implementación del Gobierno Corporativo para proceder a implementarlo, escoger bien el talento humano en los órganos de control, pensar en la trascendencia del liderazgo institucional y difundir todo el esquema del Gobierno Corporativo en la organización.

Discusión

En la presente investigación se Identificó que la implementación del Gobierno Corporativo contribuye a la reputación, calidad en el servicio, eficiencia en la administración, perdurabilidad, control y transparencia, reducción de la incertidumbre, estabilidad financiera y generación de valor, entre otros, en las empresas líderes de salud colombianas. De manera similar, Jervis et al (2019) encontró que en empresas de salud de la costa caribe colombiana también se han logrado beneficios similares con relación al incremento del valor de la empresa, equilibrio de intereses de los accionistas, mejora en la reputación, disminución de la rotación del personal, mejores resultados operativos y aumento de ingresos. Sin embargo, el trabajo de Jervis et al (2019) se hallaron otros beneficios relacionados con capacidades para enfrentar presiones del mercado, captación de inversionistas, mejor clima organizacional, retención de altos directivos y diversificación del capital de trabajo.

Las empresas líderes de la salud coexisten con organizaciones que en su sector no aplican o aplican parcialmente las prácticas de Gobierno Corporativo, que se han visibilizado en la presencia de fenómenos de corrupción, desigualdad de poder en los socios, demoras en la atención, falta de divulgación de información a los usuarios. Esta ausencia de Gobierno Corporativo ratifica lo hallado en Colombia en otras regiones como en el Quindío, donde Torres & Arango (2019) identificaron que las fundaciones que realizan actividades de salud no integran mecanismos y BP de Gobierno Corporativo, con débiles estructuras que los integren. Estas organizaciones, tal como lo comentaron los usuarios en esta investigación, desarrollan lineamientos de Gobierno Corporativo por cumplir la normatividad de la superintendencia de salud, pero no van más allá.

El Gobierno Corporativo no consiste en llenar una lista de verificación o contar con códigos y reglamentos escritos, es una herramienta que si se implementa bien, permite a la Junta Directiva y la gerencia atender las crisis minimizando daños (Oneto, 2020). En efecto, esto se confirma en esta

investigación, puesto que la crisis reciente de salud debido a la pandemia por el COVID 19, puso a prueba muchas de estas instituciones de salud y aquellas con gobiernos corporativos consolidados lograron adaptar planes de contingencia desde las Juntas Directivas para sobrellevar exitosamente esta situación.

Lo anterior implica que las instituciones de salud en su mayoría instauran marcos base de códigos de ética y buen gobierno que se quedan en el papel. Esto sucede porque el máximo órgano de gobierno dentro de las instituciones de salud muchas veces no tiene claridad sobre lo que es el Gobierno Corporativo, razón por la que perpetúan prácticas de desigualdad de poder o corrupción y no se difunde este tipo de gobierno en toda la organización. Este no es solo un fenómeno que sucede solo en Colombia, pues Gamarra (2019) identificó precisamente que en una institución pública de salud de Perú los órganos gestores no tenían nociones claras sobre el concepto, funciones y beneficios del Gobierno Corporativo. El hecho de que esta institución sea pública refuerza una de las apreciaciones generales de la presente investigación: que las instituciones de salud públicas están dotadas de más corrupción y desconocimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

En la presente investigación se ha establecido que los factores críticos para la implementación del Gobierno Corporativo consisten en un compromiso con la excelencia, la transparencia y la calidad en el servicio, la implementación de sistemas de información, el hacer las cosas bien para generar confianza en grupos de interés y procesos y roles definidos, especialmente dentro de las Juntas Directivas. Todo ello con retribuciones positivas en calidad, reputación, estabilidad financiera, calidad en los servicios de salud entre otros. Esto coincide con el trabajo de Ntim (2016), quien ha argumentado que las reformas e impulso del Gobierno Corporativo en instituciones de salud contribuye a erradicar los principales desafíos de la salud global. Por lo tanto, estos resultados brindan evidencias y recomendaciones para que instituciones de salud y el gobierno nacional reconozcan la importancia del gobierno corporativa

para superar los retos que aún existen en el país en términos de calidad y cobertura, especialmente en regiones alejadas donde no existe oportunidad de acceso.

El sector salud tiene la particularidad de que el servicio que presta está ligado al bienestar de las personas con efectos directos en la salud pública. En este sentido, la responsabilidad que hay de la implementación del Gobierno Corporativo es más alta. Esto coincide con la literatura sobre la visión humanitaria del Gobierno Corporativo, en el cual se hace énfasis en el bienestar del trabajador, respeto por los pueblos y su cosmovisión, mitigación de daños ambientales y evitar trasladar operaciones a otros países por motivos de beneficios tributarios (Castro et al., 2019). Esta visión aplica para el sector salud, pero con la búsqueda de la equidad en la prestación de los servicios de salud, con priorización de los grupos vulnerables y que la calidad en el servicio sea en todos los niveles, no solo para quienes tengan recursos y oportunidad para pagar medicina prepagada. Aunque en la presente investigación se encontró que las instituciones de salud privadas y que prestan servicios de medicina prepagada son las que tienen mejor implementado el Gobierno Corporativo, estas organizaciones aún no tienen una visión humanitaria de este tipo de gobierno, puesto que brindan calidad solo a quienes tienen posibilidad de pagarla.

El Gobierno Corporativo tiene como elemento central la generación de confianza en las acciones de la empresa y una reducción de la incertidumbre gracias a la garantía de regirse bajo principios y la legalidad. En China la inclusión del Estado en la estructura de Gobierno Corporativo en las empresas genera un impacto positivo en el mercado de bolsa, puesto que este gobierno tiene la reputación de hacer seguimiento a la gestión empresarial y reprender con vehemencia la corrupción de las empresas estatales (Xie et al., 2022). Por el contrario, esta situación no se puede decir que suceda en Colombia y las empresas objeto de estudio de la presente investigación, donde de forma contraria al gobierno chino Y el gobierno colombiano no goza de reputación de lucha contra la corrupción. Esto deja cuestionamientos profundos sobre las verdaderas posibilidades que se tiene en la mejora del control

que se hace desde las entidades públicas y la vinculación de miembros del gobierno en las Juntas Directivas de las instituciones de salud.

Recientemente el trabajo de Ararat et al. (2021) determinó que la agenda actual para los mercados emergentes en el campo del Gobierno Corporativo debía estudiar cuatro aspectos: (a) la relación entre los mecanismos de Gobierno Corporativo y el desempeño; (b) Gobierno Corporativo y roles de las partes interesadas; y aplicación, tanto pública como privada; (c) los cambios relacionados en el entorno de Gobierno Corporativo; y (d) enfoques novedosos para abordar la tunelización indirecta de los accionistas mayoritarios. Frente a esto, la presente investigación se obtuvieron resultados que confirman cualitativamente la contribución del Gobierno Corporativo en el desempeño de las instituciones de salud, en este caso, en términos de calidad del servicio, reputación, estabilidad financiera y perdurabilidad en el mercado. Sin embargo, deben profundizarse investigaciones sobre los mecanismos específicos de Gobierno Corporativo que permiten este tipo de desempeños. El Gobierno Corporativo se ha reconocido como un impulsor del desarrollo, por lo tanto, debe seguirse investigando en esta área.

En la presente investigación se han identificado y contrastado los factores críticos para la implementación del Gobierno Corporativo en las instituciones líderes del sector de la salud, lo que permitió proponer un plan de acción para que las organizaciones de la salud logren una adecuada y verdadera implementación de este tipo de gobierno. El enfoque adoptado permitió profundizar y conocer las amplias visiones que tienen los líderes, usuarios y trabajadores del sector salud alrededor de este tema tan crucial para la sostenibilidad y reputación de las empresas.

Conclusiones

En este trabajo, en concordancia con el primer objetivo específico, se identificaron las empresas líderes del sector salud de Colombia que han implementado la metodología de Gobierno Corporativo con el fin de comprender los factores de éxito que comparten, en el marco de BP de este. Se reconoce en esta investigación que las empresas líderes han sido EPS, IPS y empresas de suministros médicos y farmacéuticos que llevan años en el mercado construyendo una reputación de calidad en el servicio, estabilidad financiera y reputación de hacer las cosas bien. Estas empresas no solo se orientan por las circulares de la superintendencia Nacional de Salud, sino que se han ido acogiendo a BP internacionales de Gobierno Corporativo.

Frente al segundo objetivo específico, respecto a las BP de implementación de Gobierno Corporativo, las empresas líderes coinciden en que primero se debe tener un marco de principios como base, luego fortalecer la responsabilidad del consejo de administración y posteriormente la implementación encadenada de las diferentes prácticas. Como factores comunes de éxito dentro de sus prácticas se encontraron el compromiso con la excelencia, la transparencia y la calidad en el servicio, la implementación de sistemas de información, el hacer las cosas bien para generar confianza en grupos de interés y procesos y roles definidos, especialmente dentro de las Juntas Directivas.

En cuanto al tercer objetivo específico, el Gobierno Corporativo en las instituciones de salud líderes se ha ido implementando, no obstante, en las demás empresas del sector, el grado de implementación ha sido parcial, pues se ha identificado que no se cumplen los principios y valores declarados en los códigos de ética y buen gobierno y no se involucran a los usuarios en los procesos de develación y transparencia de la información.

En referencia al cuarto objetivo específico, en las empresas líderes del sector salud se identificó que el Gobierno Corporativo ha contribuido principalmente a construir su reputación, a generar calidad

en el servicio, a lograr mejoras en la administración, a sostenerse en el tiempo, tener control y transparencia, reducción de la incertidumbre, estabilidad financiera y generación de valor. En este sentido, la implementación del Gobierno Corporativo en las empresas líderes de la salud de Bogotá (y sus filiales a nivel nacional) sí está relacionado con su liderazgo.

En cuanto al quinto objetivo específico, para las empresas de la salud que deseen implementar el Gobierno Corporativo, se les propone un esquema de acción en el que primero se crean las condiciones en la Junta Directiva para que exista voluntad y adecuada implementación de este tipo de gobierno. A continuación, se desarrollan las condiciones para el Gobierno Corporativo fortaleciendo el marco base, instaurando una cultura organizacional y adoptando enfoques centrados en el usuario. El cumplimiento de lo establecido en el Gobierno Corporativo se logra con sistemas de información robustos, sistemas de control, sistemas de evaluación y gestión del riesgo. El resultado que pueden esperar las empresas que sigan estos lineamientos es la calidad en el servicio, reputación, estabilidad financiera, creación de valor y sostenibilidad.

En el contraste realizado entre las experiencias de los líderes de las instituciones de salud y los trabajadores y usuarios del sistema, permite tener una visión interna en la que se observa que las cosas se han ido realizando conforme a la ley y se han hecho esfuerzos por ir más allá en temas de implementación del Gobierno Corporativo, que contrasta con una visión externa en la que pesan más aquellas organizaciones de la salud que no han implementado este tipo de gobierno y que han tenido malas prácticas en el manejo de los recursos financieros, cobertura y calidad en el servicio. Lo anterior permite concluir la importancia de unificar estas visiones frente al Gobierno Corporativo, en donde una adecuada implementación este puede evaluarse, no sólo si cuenta con la documentación y requerimientos de norma, sino si la institución de salud es reconocida por trabajadores y usuarios del sistema por su calidad en el servicio y hacer bien las cosas.

Este trabajo recogió la experiencia de líderes, usuarios y trabajadores del sistema de salud acerca de los factores críticos y de éxito de la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en organizaciones líderes en el mercado. Esto permitió el diseño de una propuesta de acción que puede orientar a las empresas del sistema de salud a adoptar estas prácticas a partir del cumplimiento de la legislación vigente, pero siguiendo las recomendaciones de quienes ya han atravesado este proceso de forma exitosa.

Esta información es valiosa para las organizaciones de la salud que aún no implementan estas prácticas y necesitan una ruta de recomendaciones que les complemente el seguimiento y revisión de las circulares en el momento de llevar a cabo dicho listado de medidas. Para el Ministerio de Salud, esta investigación le ayuda a comprender el papel relevante que tiene el Gobierno Corporativo en el desarrollo y crecimiento del sector salud, pero, sobre todo, en el logro de metas de cobertura y calidad en la prestación del servicio. Esto les permitirá a estos grupos de interés tomar medidas adecuadas para impulsar la adopción del Gobierno Corporativo y financiar su implementación.

A los entes de control les queda aún una tarea amplia en incrementar la rigurosidad en la evaluación de la implementación del marco normativo y en el mediano plazo incluir evaluaciones con estándares internacionales al Gobierno Corporativo de las instituciones de salud. Los futuros trabajos en el área académica pueden centrarse en evaluar el rol que tiene el control en asegurar el cumplimiento del Gobierno Corporativo en las empresas de salud.

En trabajos futuros se puede avanzar en darle una visión cuantitativa a la investigación en este campo de manera que se pueda identificar con un porcentaje de avance el grado de implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones de salud y poder establecer correlaciones entre sus componentes o los resultados logrados con dicha implementación.

Recomendaciones

Frente a los resultados obtenidos en la investigación, se propone y recomienda a las entidades del sector salud implementar un plan de acción para la implementación del Gobierno Corporativo. En este punto se da cumplimiento al quinto objetivo de la investigación y su desarrollo se fundamenta en los retos, beneficios, factores de éxito y recomendaciones a la implementación que han dado los líderes de las empresas líderes del sector salud desde su experiencia, complementado con la experiencia de usuarios y trabajadores del sector salud frente a estos elementos. Para ello, previo al establecimiento de las líneas de acción propuestas, en primer lugar, se describen las recomendaciones dadas por los entrevistados para implementar el Gobierno Corporativo, luego se presenta la síntesis de los elementos y áreas prioritarias de la propuesta, para, finalmente, describir las líneas de acción que a la luz de las experiencias de los entrevistados permiten mejorar la implementación del Gobierno Corporativo.

En la tabla 15 se sintetizan los retos de la implementación del Gobierno Corporativo que los líderes, usuarios y trabajadores del sistema de salud argumentaron con mayor frecuencia en sus respuestas y se relacionaron los factores de éxito y diferenciadores de las empresas líderes que corresponden o representan una solución para dichos retos. En ésta también se relacionaron las recomendaciones que permitirían lograr una implementación adecuada del Gobierno Corporativo, alcanzar estos factores de éxito y hacer frente a los retos enunciados.

El análisis de esta información permite identificar como áreas prioritarias de implementación asegurar la calidad del servicio, mantener la integridad y la transparencia, robustecer los sistemas de información, hacer frente a la resistencia al cambio en la organización, retener y capacitar el talento humano, lograr equidad entre los socios y órganos de control, incrementar los controles internos y externos y adoptar enfoques de atención centrados en el usuario.

Tabla 15

Reconocimiento de los retos, factores de éxito y diferenciadores y recomendaciones para la implementación del Gobierno Corporativo.

Retos de la implementación del Gobierno Corporativo	Factores de éxito y diferenciadores de las empresas líderes	Recomendaciones para la implementación
Asegurar la calidad en el servicio.	Reglas claras, compromiso con el usuario, transparencia y estándares, controles y eficiencia en la atención.	Establecer estándares de calidad. Establecer sistemas de evaluación de toda la implementación del Gobierno Corporativo. Mejorar el conocimiento del usuario, sus características y necesidades.
Mantener la integridad: los valores y códigos no se cumplen. Sobrepasar el papel	Compromiso con la transparencia e implementación del Gobierno Corporativo. Compromisos con la excelencia, de hacer más allá de lo mínimo	Destinar o conseguir recursos necesarios para implementar el Gobierno Corporativo. Hacer un diagnóstico y procede a implementar lo que falte del Gobierno Corporativo. Fortalecer marco base. Establecer seguimientos y controles para la aplicación real del Gobierno Corporativo.
Débiles sistemas de información que abren la puerta a la corrupción	Establecimiento de sistemas de información robustos	Establecer sistemas de información y automatización de procesos para restar opciones de corrupción
Resistencia al cambio	Involucrar al personal en el proceso de Gobierno Corporativo.	Implementar culturas organizacionales que permitan que las reglamentaciones, principios y valores sean implementados.
Reputación y confianza	Disminución de riesgos y cumplimiento de compromisos. Ser predecible	Administrar y gestionar riesgos Fortalecer el proceso de rendición de cuentas hacia el usuario.
Talento humano	Retención de personal y del talento humano	Tener protocolos de administración y de manejo de personal. Establecer políticas de remuneración y retención de personal. Capacitaciones y concientización (compromiso) del personal de la organización sobre el Gobierno Corporativo.
Desigualdades de poder y debilidades éticas en la Junta Directiva	Definir procesos y roles imparciales. Trabajar en la equidad con grupos de interés	Capacitaciones y concientización (compromiso) de los integrantes de la Junta Directiva. Construir estructuras de Gobierno Corporativo que trasciendan las personas.
Poca vigilancia a la implementación del Gobierno Corporativo	Incrementar los controles y seguimientos a la implementación	Incrementar los controles y auditorias por parte de los entes públicos.
Se trabaja con el bienestar público	Excelencia en la implementación	Que se integre el Gobierno Corporativo con el modelo de atención primaria en salud centrado en el paciente y la familia.

Nota: Elaboración propia a partir de los informes de Atlas Ti.

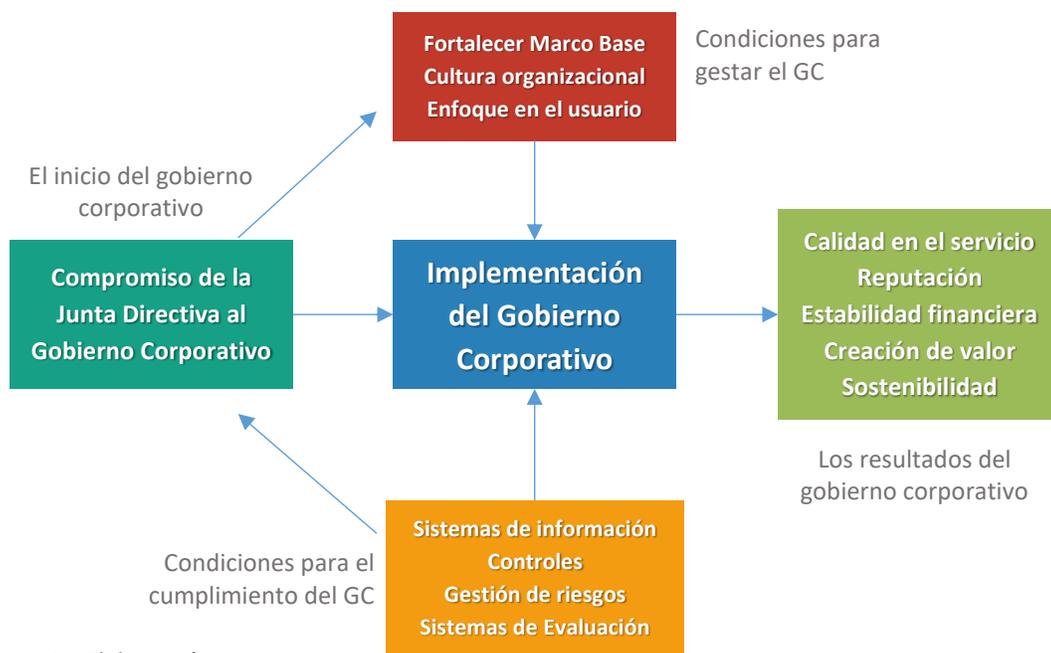
Las recomendaciones planteadas son una priorización de acciones que giran alrededor de la aplicación de la normatividad nacional y los estándares internacionales establecidos por la OCDE, en donde ya se encuentran las buenas prácticas para la implementación del Gobierno Corporativo. En este sentido, la propuesta a realizarse en esta investigación no busca reemplazar o cambiar dichas prácticas, sino brindar acciones que, desde la experiencia de los líderes, usuario y trabajadores del sector, han sido factores clave para su adecuada implementación.

Plan de acción para la implementación del Gobierno Corporativo para las empresas del sector salud

A partir de este análisis de información proveniente de las entrevistas y grupos focales, se ordenaron las líneas de acción recomendadas -Tabla 15-, en el esquema propuesto en la figura 15. Como se puede identificar, el Gobierno Corporativo es una iniciativa que proviene de la voluntad y decisión de la Junta Directiva, luego se crean las condiciones para gestar el Gobierno Corporativo, las condiciones para su cumplimiento y finalmente obtener los resultados que se logran con el mismo.

Figura 15

Propuesta de plan de acción para implementar el Gobierno Corporativo.



Este plan de acción gira entorno a lograr que las BP de Gobierno Corporativo establecidas en la diferente normatividad se puedan implementar como éstas indican, pero bajo un marco de acción que se propone en esta investigación, el cual se basa en las buenas prácticas adicionales que las empresas líderes del sector llevan a cabo o recomiendan implementar. Esta información es de gran utilidad para las organizaciones del sector salud, sea que no tenga Gobierno Corporativo o que ya tenga elementos implementados del mismo.

En la tabla 16 se muestra en detalle las acciones que existen detrás de cada uno de los elementos o componentes de la propuesta, con los tiempos requeridos y responsables. A continuación, se describen estas acciones.

Tabla 16

Plan de acción para la implementación del Gobierno Corporativo.

Acción	Tiempo requerido	Responsable	Indicador de efectividad
FASE 1. EL INICIO DEL GOBIERNO CORPORATIVO	2 ½ meses	Junta Directiva	
Compromiso de la Junta al Gobierno Corporativo	2 ½ meses	Junta Directiva	
Capacitaciones y concientización (compromiso) de los integrantes de la Junta Directiva.	1 mes	Universidades y consultores	% de capacitaciones realizadas
Destinar o conseguir recursos necesarios para implementar el Gobierno Corporativo.	15 días	Junta Directiva	% de recursos destinados o recaudados.
Elaborar el sistema de gestión documental entorno del Gobierno Corporativo que generen equidad y trasciendan las personas.	1 mes	Universidades, consultores y Junta Directiva	% de documentos de Gobierno Corporativo elaborados y aprobados
FASE 2. CONDICIONES PARA GESTAR EL GOBIERNO CORPORATIVO	6 meses	Consultores, universidades y gerencia delegada	
Fortalecimiento del marco base	4 meses	consultores y gerencia delegada	
Hacer un diagnóstico (autoevaluación) y proceder con la implementación de faltantes de la herramienta de Gobierno Corporativo de acuerdo con el marco normativo	1 mes	consultores y gerencia delegada	% de implementación de la herramienta de Gobierno Corporativo de acuerdo con el marco normativo
Hacer énfasis en estándares de calidad, protocolos de administración y políticas de	3 meses	Consultores y gerencia delegada	% de cumplimiento de indicadores alineados con la

Acción	Tiempo requerido	Responsable	Indicador de efectividad
retención y administración de personal.			plataforma estratégica de la entidad.
Instauración de cultura organizacional	1 año	Consultores, universidades y gerencia delegada	
Capacitaciones y despliegue al personal de la organización sobre la herramienta de Gobierno Corporativo.	1 mes	consultores, universidades y gerencia delegada	% de capacitaciones realizadas frente a las planeadas.
Establecer y promover la cultura organizacional entorno a las reglamentaciones, principios y valores implementados en el marco de Gobierno Corporativo.	1 año	Consultores, universidades, gerencia delegada y toda la organización.	% de colaboradores que conocen y comparten los principios de Gobierno Corporativo dentro de la entidad.
Adopción de un enfoque basado en el usuario	1 año	Consultores y área de servicios.	
Mejorar el conocimiento del usuario, sus características y necesidades.	2 meses	Consultores, área de servicios y área de información.	Sistemas de información consolidados para recolección de datos del usuario.
Integración del Gobierno Corporativo con el modelo de atención primaria en salud centrado en el paciente y la familia.	2 años	Consultores y área de servicios.	% de variables del modelo de atención primaria en salud incorporados en el Gobierno Corporativo.
FASE 3. IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO	6 meses	Consultores y gerencia delegada	
Instauración de medidas frente al máximo órgano social.	1 mes	Consultores y gerencia delegada	
Instauración de medidas frente a los órganos de administración.	1 mes	Consultores y gerencia delegada	% de medidas implementadas frente a las establecidas en el marco normativo.
Instauración de medidas frente a los órganos de control	1 mes	Consultores y gerencia delegada	
Instauración de medidas frente a los grupos de interés	1 mes	Consultores y gerencia delegada	
Instauración de medidas frente a la revelación de información	1 mes	Consultores y gerencia delegada	
Instauración de medidas de conducta	1 mes	Consultores y gerencia delegada	
FASE 4. CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO		Consultores y gerencia delegada	
Establecimiento de sistemas de información	1 año	Consultores, área de información.	
Establecer sistemas de información y automatización de procesos para restar opciones de corrupción	3 meses	Consultores, área de información.	% de procesos optimizados por medio de sistemas de información.

Acción	Tiempo requerido	Responsable	Indicador de efectividad
Fortalecer el proceso de rendición de cuentas hacia el usuario.	1 año	Consultores, área de información.	# de acciones de rendición de cuentas al usuario.
Instauración de seguimientos y controles	1 año	Consultores y control interno	
Establecer seguimientos y controles para la aplicación real del Gobierno Corporativo.	1 año	Consultores y control interno	% de procesos con indicadores de gestión implementados.
Incrementar los procesos de auditoría y control.	1 año	Consultores y entes estatales.	% de cumplimiento de plan de auditoría.
Adopción de la gestión de riesgos	1 año	Consultores y área de gestión del riesgo	
Identificar y calificar riesgos de todo tipo.	1 año	Consultores y área de gestión del riesgo	% de implementación del mapa de procesos, riesgos y controles.
Gestionar los riesgos	1 año	Consultores y área de gestión del riesgo	% de riesgos identificados y gestionados.
Adopción de sistemas de evaluación	1 año	Consultores y control interno	
Establecer sistemas de evaluación de toda la implementación del Gobierno Corporativo y la calidad.	1 año	Consultores, área de servicios y control interno	% de implementación y seguimiento del sistema de evaluación.

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la experiencia de los líderes de las empresas de salud, la Junta Directiva influye para bien o para mal en la implementación del Gobierno Corporativo. En este sentido, los integrantes de las Juntas Directivas deben capacitarse, puesto que uno de los problemas hallados es que esta forma de gobierno es desconocida por la mayoría de ellos y quienes la conocen generalmente no la aplican. En la tabla 16 se puede evidenciar que las actividades clave a realizar esta formación para que se genere el conocimiento y la conciencia en los integrantes de las Juntas Directivas de lo que implica implementar el Gobierno Corporativo. Implica también destinar recursos financieros para el proceso y construir estructuras de Gobierno Corporativo que generen equidad en los socios y grupos de interés y permitan trascender el liderazgo en el largo plazo.

Una vez hecho esto, las condiciones para gestar el Gobierno Corporativo parten del fortalecimiento del marco base, es decir, los códigos de ética, buen gobierno y control. Para ello se

requiere hacer un diagnóstico de la implementación de las BP dictaminadas en el marco normativo.

Dicho fortalecimiento debe hacerse con énfasis en establecer estándares de calidad en el servicio de salud, protocolos para administrar y políticas de retención y administración del talento humano.

En este punto, las instituciones de salud deben implementar las medidas establecidas por la normatividad, las cuales comprenden los siguientes componentes:

Medidas frente al máximo órgano social: tratamiento equitativo, deber de información general, convocatoria y elección de miembros, funciones, conflictos de interés, resolución de controversias.

Medidas frente a los órganos de administración: Junta Directiva y sus responsabilidades, conformación, elección de directores, reglamentos y declaraciones, funcionamiento, comités -contraloría interna, gobierno organizacional, riesgos, conducta-.

Medidas frente a órganos de control: principios, elementos del sistema de control interno - ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, evaluaciones independientes-, áreas especiales dentro del sistema de control interno -gestión y políticas de: gestión de salud, gestión financiera, gestión de la tecnología-, responsabilidades dentro del sistema de control interno, departamento de contraloría interna o que cumpla sus funciones, órganos externos - revisor fiscal-.

Medidas frente a los grupos de interés: rendición de cuentas -frente al público, frente a las autoridades locales, frente a sus pares, frente a la superintendencia de salud-, transparencia en la contratación de prestadores, de política de pagos, de política de compras.

Medidas frente a la revelación de información: políticas, revelación de información frente a autoridades, público, miembros del máximo órgano social -sobre la entidad, miembros o propietarios, administración, órganos de control, afiliados y financiera-, partes vinculadas, grupos empresariales.

Medidas frente a lineamientos de conducta: disposiciones sobre la gestión ética de la organización: valores, principios, código de integridad, entre otros mecanismos.

Con estos marcos y políticas, ahora es posible la instauración de una cultura organizacional en relación con el Gobierno Corporativo, lo que requiere de capacitaciones y concientización de toda la organización alrededor de la cultura de hacer las cosas bien, la excelencia y la calidad en el servicio. Esta cultura se consolida con el tiempo y la aplicación permanente de reglamentaciones, principios y valores del marco base.

Para asegurar que el Gobierno Corporativo logre mejorar la calidad de la prestación del servicio, los líderes, usuarios y trabajadores de las empresas del sistema de salud han recomendado que se mejore el conocimiento del usuario y sus necesidades. Paralelamente, que se integre el modelo de atención primaria en salud centrado en el paciente y la familia.

Dentro de las condiciones que aseguran el cumplimiento del Gobierno Corporativo, se ha propuesto el establecimiento de sistemas de información y automatización de procesos para cerrar brechas en donde se puedan cometer actos de corrupción, especialmente de tipo financiero, y para generar procesos de transparencia. Dentro de estos últimos, se ha planteado como acción fortalecer el proceso de rendición de cuentas hacia el usuario. Esto implica un proceso que va más allá de la publicación de la información, sino un proceso activo de divulgación, incluso de educación, hacia el usuario para que comprenda dicha rendición de cuentas.

Un aspecto importante para la permanente aplicación del Gobierno Corporativo es el establecimiento de seguimientos y controles internos que permitan la verificación constante del marco base del Gobierno Corporativo. Adicional a esto, es relevante que de forma externa se lleven a cabo controles y auditorías por parte de los entes públicos que refuerce la necesidad de estar implementando lo establecido dentro del Gobierno Corporativo.

Se ha propuesto también la adopción de la gestión de riesgos mediante la identificación y gestión de estos, ya sean reputacionales, éticos, legales, entre otros. Finalmente existe la necesidad de

establecer sistemas de evaluación de toda la implementación del Gobierno Corporativo y la calidad, lo cual brinda información para acciones de mejora y toma de decisiones desde la Junta Directiva.

De esta manera, la propuesta de implementación de Gobierno Corporativo, sustentada en los factores de éxito de las empresas líderes del sistema de salud, permitirá la consecución de beneficios para las organizaciones como: calidad en el servicio, reputación, estabilidad financiera, creación de valor y sostenibilidad.

Recomendaciones para la evaluación de la ejecución e impacto del plan de acción

La evaluación de la ejecución e impacto del plan de acción se propone desde la medición de indicadores de efectividad y de resultado. En la tabla 16 se expusieron los indicadores propuestos para evaluar la efectividad en el desarrollo del plan de implantación. Estos se basan en verificar el número de acciones realizadas en cada actividad frente a las planeadas; por ejemplo, en la actividad de capacitaciones de concientización a miembros de la junta o los colaboradores de la empresa, se propuso un indicador de % de capacitaciones realizadas frente a las planeadas, el cual se construye por el número de capacitaciones realizadas sobre el número de capacitaciones planeadas, multiplicado por 100.

Respecto a los indicadores de resultado, deben construirse de acuerdo con los lineamientos estratégicos de cada entidad, en cumplimiento de la normatividad nacional e internacional vigente. No obstante, se proponen algunas recomendaciones generales para que las instituciones del sector salud orienten sus acciones de gobierno corporativo.

Se propone que las organizaciones de salud puedan perseguir el logro del valor dentro del sector salud, el cual, en la perspectiva de Porter y Teisberg (2010), implica la construcción de valor para el paciente (no en la reducción de costos), competir basado en resultados, centrado en las condiciones médicas durante el ciclo completo de atención. Esto implica crear estrategias distintivas, organizar unidades de práctica medicamente integradas, medir los resultados, la experiencia, los métodos y los

atributos del paciente; analizar la cadena de valor de la prestación de cuidados, aprovechar la tecnología, sistematizar el desarrollo del conocimiento. Por lo tanto, desde el gobierno corporativos se debe establecer información de resultados, promulgar informes, establecer infraestructuras de recopilación y difusión de información, mejorar las prácticas de fijación de precios, entre otras.

Bajo este marco, las instituciones de salud pueden medir la calidad a través de los indicadores sistema de información para la calidad propuestos por el ministerio de salud (Resolución 1146 de 2006 y resolución 256 de 2016) en términos de accesibilidad / oportunidad, calidad técnica, gerencia del riesgo y satisfacción/lealtad. Cada uno de estos dominios tiene sus propios indicadores para IPS o para EAPB.

La estabilidad financiera se propone que también se oriente al valor agregado, desde el punto de vista financiero, lo cual implica la organización financiera de la entidad para tener una mayor utilidad de sus activos operacionales frente a los costos ponderados del capital invertido. Lograr mayor valor agregado desde el punto de vista financiero implica el ajuste de políticas de cobro, proveedores, inventarios, entre otros.

Frente a la reputación, este es un indicador resultado que se valora de forma externa por entidades como Merco, el cual ya tiene las validaciones que asegura su medición y comparabilidad entre las empresas. Por lo tanto, se recomienda que la empresa pueda estudiar los diferentes actores y dimensiones de evaluación para construir su reputación. En el caso del ranking de Merco, la reputación dependerá de las opiniones de directivos, analistas financieros, sindicatos, asociaciones de consumidores, ONG, periodistas, profesores, en diferentes aspectos financieros, digitales, de gobierno, consumo, entre otros.

Referencias

- Ararat, M., Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2021). Corporate governance in emerging markets: A selective review and an agenda for future research. *Emerging Markets Review, 48*, 100767. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100767>
- Banco Mundial. (2008). Governing Mandatory Health Insurance. En *Governing Mandatory Health Insurance*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7548-8>
- Barbosa, Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). Retos actuales del Gobierno Corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre, 11(19)*, 187. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.19.1107>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (3a ed.). Pearson Educacion.
- Burgo, O. B., León, J. L., Cáceres, M. L., Pérez, C. J., & Espinoza, E. E. (2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Revista Cubana de Medicina Militar, 48(2)*, 316-330. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0138-65572019000500003&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Castro, A. M., Argueta, P. I. A., & Citalán, R. E. M. (2019). Salud financiera de las empresas socialmente responsables utilizando Z-Score de Altman Financial health of socially responsible companies using z-score de altman. *Yachana Revista Científica, 8(1)*, 41-59. <https://doi.org/10.1234/y.ch.v8i1.583>
- Correa, D. A., Hernández, D. P., Gutiérrez, B. E., & Lopera, M. (2019). Aproximaciones sobre la incidencia de los reportes de sostenibilidad y Gobierno Corporativo en el valor de las empresas: evidencia desde Chile y Colombia. *Criterio Libre, 17(30)*, 231–254. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5811>

- Correa, D. A., Quintero, J. D., Gómez, S., & Castro, C. M. (2020). El Gobierno Corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 40.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>
- Cruz, G. (2006). *La institucionalización de la empresa: Casos de éxito de Gobierno Corporativo*.
- Finol de Franco, M., & Vera, J. L. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: Análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24.
<https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- Escobar-Váquiro, N., Benavides-Franco, J., & Perafán-Peña, H. F. (2017). Gobierno Corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 203–254. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc17-43.gcdf>
- Faría, H. J., Millán, N., & Villa, R. (2006). Gobierno Corporativo: problemas, principios y modelos. *Debates IESA*, 11(4), 14–18.
- Flores, J. V., & Rozas, A. E. (s. f.). *El Gobierno Corporativo: Un enfoque moderno* (pp. 7-22).
- Galeano, M. E. (2015). *Estrategias de investigación social cualitativa el giro en la mirada*. La Carreta Editores.
- Gamarra, N. (2019). *Gobierno Corporativo en una institución pública de salud, Lima, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30889>
- Garzón, M. A. (2021). EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO. In *Volumen N° 25 N°* (Vol. 18).
<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/21>
- Guerrero, R., Pinzón Fonseca, D. A., & Rojas Nariño, A. F. (2015). Presente y futuro del Gobierno Corporativo en el sector salud en Colombia. *Superintendencia Nacional de Salud*, 61–65.

- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación* (Séptima Edición). Quirón Ediciones.
- Jervis, D., Orozco, J., Ortiz, L., Alvis, J., & Beltran, T. (2019). El Gobierno Corporativo como factor crítico del éxito empresarial en el sector salud. *Panorama Económico*, 27(3), 734-757.
<https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.27-num.3-2019-2591>
- Liévano, J. P., Domínguez, J., & Uribe, N. (2020). *Guía de Buenas Prácticas de GC para empresas competitivas, productivas y perdurables*.
- Maya, J. (2011). Gobierno Corporativo en hospitales. *Rev CES Salud Pública*, 2(1), 91-101.
- Méndez, J. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2015). Relación entre Gobierno Corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación y Educadores*, 18(3), 435–455. <https://doi.org/10.5294/edu.2015.18.3.4>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Bendezú, G., Berrospi, A., Cordova, D., & Nuñez, P. (2014). Emisión de Acciones de empresas peruanas en el mercado financiero internacional: factores de éxito, beneficios y riesgos. ¿In Uma ética para quantos? *Vol. XXXIII* (Issue 2).
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15003161>
<http://cid.oxfordjournals.org/lookup/doi/10.1093/cid/cir991>
<http://www.scielo.cl/pdf/udecada/v15n26/art06.pdf>
<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84861150233&partnerID=tZ0tx3y1>
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCOSUR. (2020). El proceso de elaboración de MERCOSUR Colombia 2020. *Semana*.
- Ntim, C. G. (2016). Corporate governance, corporate health accounting, and firm value: The case of HIV/AIDS disclosures in Sub-Saharan Africa. *The International Journal of Accounting*, 51(2), 155-216. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2016.04.006>

Ministerio de Salud y protección Social Minsalud. (2016). *Programa de Apoyo a la Reforma de Salud*

INFORME FINAL PRESENTACIÓN.

OCDE. (2016). G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo. In *G20/OCDE Principios de Gobierno*

Corporativo. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Organización de Cooperación y de Desarrollo Económicos. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. In *Editions OCDE, Paris*.

Oneto, A. (2020). *COVID-19: Continuidad del negocio, gestión de crisis y Gobierno Corporativo*. CAF.

<https://cafscioteca.azurewebsites.net/handle/123456789/1596>

Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business School Press.

Procuraduría General de la Nación. (2020). *La reparación de las víctimas de la corrupción en Colombia: Enfoque, exploración de ruta jurídica y elementos para una metodología de tasación*.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17404.77448>

Repullo, J. R., & Freire, J. M. (2016). Implementando estrategias para mejorar el gobierno institucional del Sistema Nacional de Salud. In *Gaceta Sanitaria* (Vol. 30, pp. 3–8). Ediciones Doyma, S.L.

<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.04.016>

Ruiz, J. I. (2014). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

<https://lectura.unebook.es/viewer/9788498306736>

Salazar, A., Aguilar, G., & Arellano, C. (2018). *Principles of the Organization for Economic Cooperation and Development as an instrument for measuring corporate governance in cooperatives* (Vol. 6,

Issue 2). <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/196>

Torres, A. G., & Arango, D. (2019). Estado actual de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las fundaciones del sector salud en el departamento del Quindío. *Revista Visión Contable*, 19, 147-

181. <https://doi.org/10.24142/rvc.n19a7>

Urriza, M. N., Manzanal, M. N., Acuña, A., & Subota, L. (2016). *GOBERNABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO*. 28, 28–38.

Velásquez, L. G. (2019). Gobierno Corporativo. ¿La aplicación de prácticas en las EPS tiene relación con el manejo de los recursos de salud? *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.

[http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005)

[8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005)

[%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SYSTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSA](https://www.researchgate.net/publication/305320484_SYSTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSA)

[T_STRATEGI_MELESTARI](https://www.researchgate.net/publication/305320484_SYSTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSA)

Xie, S., Lin, B., & Li, J. (2022). Political Control, Corporate Governance and Firm Value: The Case of China.

Journal of Corporate Finance, 72, 102161. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102161>

Anexos

Anexo 1. Entrevista a líderes del sistema de salud.

Participantes	Líderes de organizaciones que pertenecen al sistema de salud de Bogotá.
Criterios de inclusión	Persona que haya liderado, asesorado o hecho parte de la Junta Directiva de instituciones del sistema de salud. Estas instituciones de salud son empresas líderes, reconocidas por su trayectoria, logros, servicios que prestan, gestión de usuarios y solidez financiera.
Objetivo de la entrevista	Analizar los factores de éxito en la implementación del Gobierno Corporativo en empresas líderes del sistema de salud de Bogotá.
Fecha de realización	Entre noviembre de 2021 y febrero de 2022.
Preguntas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoce el marco regulatorio que aplica la institución en Gobierno Corporativo? Por ejemplo: Código país, circulares de la Superintendencia Nacional de Salud, entre otros. 2. ¿De todas las estrategias que propone el Gobierno Corporativo ordene de mayor a menor en la que su institución ha trabajado más? <ol style="list-style-type: none"> a. Marco base para un Gobierno Corporativo efectivo -código de ética, código de BG y control-. b. Protección de los derechos de los accionistas c. Tratamiento equitativo -Gobierno de cumplimiento-. d. Papel de las partes interesadas -Partes interesadas-. e. Divulgación de información y transparencia -Revelación de la información-. 	

f. Responsabilidades del consejo administración -Responsabilidades máximos órganos directivos-.

3. ¿Cuál cree que son los factores críticos o retos que enfrenta la institución en términos de Gobierno Corporativo? ¿Qué desafíos ha enfrentado la institución en el proceso de implementación?
4. ¿Cómo cree que se ha beneficiado su entidad de la implementación del Gobierno Corporativo como mecanismo o instrumento de gestión? ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas del Gobierno Corporativo?
5. Su institución aparece rankeada como una empresa exitosa del sector salud, ¿Considera que el Gobierno Corporativo ha influido en el éxito y reconocimiento de la entidad?
6. ¿Cómo considera que es compatible el Gobierno Corporativo y la creación de valor de la entidad?
7. ¿Por qué cree que puede ser relevante en la estabilidad financiera de la empresa el Gobierno Corporativo?
8. ¿Cómo influye la Junta Directiva en la definición y consecución de objetivos de la entidad?
9. ¿Cómo considera que la implementación del Gobierno Corporativo en el sector salud difiere a la de otros sectores? ¿Qué cree que tienen en común las empresas que han implementado el Gobierno Corporativo como mecanismo de gestión?
10. ¿Qué diferencia su institución de otras instituciones del sector salud que son consideradas como líderes o de otros sectores?
11. ¿Recomendaría a otras instituciones del sector salud implementar la herramienta de Gobierno Corporativo como herramienta de gestión para alcanzar el éxito y reconocimiento dentro del sector? ¿Por qué?

Anexo 2. Grupo focal con usuarios y trabajadores del sistema de salud.

Participantes	Usuarios o trabajadores del sistema de salud de Bogotá.
Criterios de inclusión	Persona mayor de 18 años, que contara con nivel de estudios profesionales y actor del sistema de salud como profesional y/o usuario de este sin importar su régimen de afiliación.
Objetivo de la entrevista	Analizar los factores de éxito en la implementación del Gobierno Corporativo en empresas líderes del sistema de salud de Bogotá.
Fecha de realización	7 – 9 de marzo de 2022.
Preguntas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Que entienden o creen ustedes que es el Gobierno Corporativo? 2. ¿Cuál cree que es la importancia que tiene el Gobierno Corporativo en la gestión de las instituciones del sector salud? 3. ¿Consideran que las empresas del sector salud cuentan con códigos de ética y buen Gobierno? 4. ¿Conocen si las empresas del sector salud presentan informes de gestión o realizan rendición de cuentas a sus usuarios? 5. ¿Qué tipo de reputación consideran ustedes que tienen las empresas del sector salud como EPS, IPS, antes de control, farmacéuticas o las que usted considere? 6. ¿Porque consideran que una empresa del sector salud cuenta con buena reputación? 7. ¿Se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios recibidos por parte del sistema de salud y por qué? 8. ¿Creen que el Gobierno Corporativo puede influir en los resultados obtenidos en la satisfacción o insatisfacción del usuario? ¿Por qué? 	

9. ¿Desde su punto de vista cuáles cree que son los retos que enfrenta el sector salud?

10. ¿qué cambios estructurales en el Gobierno Corporativo consideran ustedes que debe hacer el sistema de salud para garantizar una mejor calidad en el servicio?