

**CASO EMPRESARIAL HOSPITAL SAN JUAN BOSCO DE BOSCONIA
CESAR**

**INIRIELIS MARULANDA
MARÍA TERESA AARÓN
KEILIS FRANCISCA PÉREZ
MARÍA LORETTA DAZA**

Estudio de caso

Ingrid Manjarres Murgas

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO EN CONVENIO CON LA
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y
ECONOMICAS
VALLEDUPAR, CESAR**

2018

RESUMEN

El Hospital San Juan Bosco, Empresa Social del Estado del municipio de Bosconia – Cesar, fue creado hace aproximadamente 39 años, cuando el municipio aún era un corregimiento y pertenecía al municipio de Valledupar, bajo la necesidad latente del cambio de infraestructura que permitiera la mejor prestación del servicio de salud teniendo en cuenta la demanda de la población, el estado financiero de la entidad ha sufrido muchos altibajos debido al no pago de algunas entidades privadas que se declararon en quiebra y no cumplieron las obligaciones contraídas con el Hospital.

Otro factor que se sumó a estas crisis, fue entrada en vigencia de la Ley 100 del (1993) y la Ley 1438 del año (2011), tenemos que en la primera de estas obligan a la entidad a prestar el servicio de salud a toda la población, como derecho fundamental de todos los seres humanos, eximiendo al Estado de costear el total de los gastos generados de estas atenciones. La segunda tiene cobertura en las entidades privadas eximiéndola del pago de algunas de sus obligaciones cuando no se le presta el 100% de los servicios, incumpliendo el pago del porcentaje del servicio prestado.

El Hospital **SAN JUAN BOSCO** cobija la prestación del servicio de salud en las modalidades de atención a pacientes por consulta externa, atención a usuarios en promoción, prevención y salud pública atención a pacientes por urgencias, atención a pacientes en hospitalización, atención a pacientes a nivel comunitario y/o extramural.

ABSTRACT

El Hospital San Juan Bosco, Social Enterprise of the State of Bosconia - Cesar, was created approximately 39 years ago, when the municipality was still a corregimiento and belonged to the municipality of Valledupar, under the latent need of the infrastructure change that would allow the best health service provision taking into account the demand of the population, the financial state of the entity has suffered many ups and downs due to the non-payment of some private entities that declared bankruptcy and did not fulfill the obligations contracted with the Hospital.

Another factor that added to these crises was the entry into force of Law 100 of (1993) and Law 1438 of the year (2011), we have that in the first of these oblige the entity to provide health service to all the population, as a fundamental right of all human beings, exempting the State from paying the total of the expenses generated by these attentions. The second one has coverage in private entities exempting it from the payment of some of its obligations when 100% of the services are not provided, failing to pay the percentage of the service provided.

El Hospital **SAN JUAN BOSCO** overs the provision of the health service in the modalities of patient care by external consultation, attention to users in promotion, prevention and public health, attention to patients for emergencies, attention to patients in hospitalization, attention to patients at the community and / or extramural.

PALABRAS CLAVES

- Salud
- Legislación
- Crisis
- Talento humano
- Estrategias
- EPS entidades prestadoras de salud

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Temas que cubre el caso

Introducción

Metodología

1. RESEÑA HISTORICA

2. MOMENTOS DE CRISIS DEL HOSPITAL SAN JUAN BOSCO

2.1 Crisis financiera-flujo de recursos del sector

2.2 Crisis normativas: leyes que no favorecen al hospital san juan Bosco

2.3 Crisis frente al talento humano

2.4 Crisis por competencia

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS PARA AFRONTAR MOMENTOS DE DIFICULTAD.

3.1 Manual de recaudo y recuperación de cartera

3.2 Cruce de información que permite identificar los errores

3.3 Modalidad de contratación del personal

3.4 Asociación de entidades públicas y privadas

4. DILEMAS QUE ENFRENTA EL HOSPITAL SAN JUAN BOSCO

5. HOSPITAL SAN JUAN BOSCO EN CIFRAS

6. PREGUNTAS DE ANALISIS

7. CONCLUSIONES

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

TEMAS QUE CUBRE EL CASO

- Sector salud
- Normatividad
- Motivación laboral
- Remuneración laboral

INTRODUCCIÓN

El sector salud en Colombia ha enfrentado varios cambios y reformas a través del tiempo en busca del mejoramiento de la prestación del servicio y en miras de proteger los derechos inherentes de los ciudadanos, todos ellos en aras de promover y garantizar el derecho a la salud.

Si parte de la aplicación de la metodología de análisis de sistemas de salud propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial, en el Departamento del Cesar actualmente salen a flote las falencias, dificultades y así mismo las fortalezas del sistema de salud en lo que concierne a la Ley estatutaria de 16 Febrero de 2015, según ley 1751 del (2015) encargada de regular el derecho fundamental a la salud y demás disposiciones.

Dentro de esas mencionada falencias se encuentran la fragmentación y especialización de los servicios, barreras de acceso, incentivos no alineados con la calidad, débil gobernanza, múltiples actores con poca coordinación y sistema de información que no mide resultados, por ello resulta imprescindible un acuerdo social, un equilibrio y control de la tensión por parte del Estado para mediar entre el beneficio particular y el beneficio colectivo.

La institución Hospital San Juan Bosco es un caso de enseñanza, dirigido a los estudiantes de pregrado que están cursando programas en el área de la salud y la prestación del servicio permitiendo aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en su formación académica, y a su vez este material puede ser utilizado en formación de posgrados de gerencia de talento humano para profesionales que necesiten mejorar la prestación de un servicio a través de sus empleados, este caso se convierte en un instrumento de enseñanza y aprendizaje para docentes y estudiantes respectivamente.

METODOLOGÍA

El caso empresarial del “Hospital San Juan Bosco” se enmarca en la línea de investigación y gerencia, dando a conocer las diversas prácticas gerenciales desarrolladas en la entidad de salud, con el fin de identificar cuáles han sido los momentos de dificultades y las estrategias aplicadas para lograr el éxito en la prestación de los servicios.

La pregunta en la cual se sintetiza el problema de investigación es:

¿Cuál es la razón por la cual el “Hospital San Juan Bosco” presta un mal servicio a sus usuarios, y que lleva a la comunidad a manifestar la insatisfacción sobre ello?

La metodología implementada es de enseñanza de tipo B, según el experto en recursos humanos el doctor Luis Puchol (2005), se refiere a una narración de situaciones reales o ficticias en las que el problema no está claramente definido debido a las opiniones objetivas y subjetivas de quienes hacen parte del caso. A través de este estudio se pretende reunir la información más relevante para diagnosticar el problema principal y así plantear alternativas de solución, todo ellos teniendo en cuenta que el problema de investigación en cuestión, se enfoca en la mala prestación del servicio en el Hospital San Juan Bosco, es decir, este método permite desarrollar el estudio de manera objetiva y concreta con la finalidad de plantear alternativas de solución al mismo.

Según lo manifestado por Puchol (2005), en la propuesta de investigación en primera instancia se realiza el contacto con el área de la gerencia del Hospital San Juan Bosco por medio de un oficio, donde se manifiesta el interés en la escritura del caso y solicitando la autorización para el acceso a la información. Seguidamente iniciamos la secuencia de visitas: la primera a la gerencia del Hospital San Juan Bosco, solicitamos posteriores entrevistas con personal que tengan contacto directo con los usuarios y oficializamos el inicio de la escritura del caso. En cada visita aplicamos la técnica de observación para describir el contexto que enmarca la escritura, y para las entrevistas se

elabora una guía que se utiliza como instrumento para levantar la información utilizada como insumo que nos permita consolidar la construcción del caso en estudio.

1. RESEÑA HISTÓRICA

El Hospital San Juan Bosco, fue creado hace aproximadamente 39 años, en el año 1986, este inició su funcionamiento como un centro materno-infantil, cuya infraestructura física era una casa constituida por tres áreas en donde se prestaban los servicios de hospitalización, parto, sala de espera, 2 consultorios, un área de vacunación, una de estadística, dos habitaciones para descanso de médicos y enfermeras, cocina, un baño y el patio.

Dentro de los servicios prestados a la comunidad se mencionan: control pre-natal manejado por la Auxiliar de enfermería, Nohemí Rodríguez, vacunación por la Enfermera Jefe, Luz Marina Silva, consultas de medicina general por los galenos Abdón Pérez y Alfonso Rivero, además, se ofrecían servicios de atención de parto, planificación familiar, programas especiales (lepra y tuberculosis) y legrados. La dirección del Centro, fue desempeñada en ese entonces por médicos rurales, entre ellos, Manuel Del Castillo y Elvia Vásquez. “Manual del Hospital San Juan Bosco. Manual de procesos “pamec”2013”¹

“Manual del plan estratégico institucional E.S.E Hospital San Juan Bosco (2017-2020)”²

Tiempo después, bajo la Administración municipal de Mario Bernardo Giraldo Jordán en el año de 1991, se propone la adquisición de un lote para la construcción del que hoy es el Hospital de Bosconia, por cuanto el lugar donde operaba el Centro Materno Infantil de la Localidad, carecía de condiciones y de infraestructura para la atención de pacientes.

¹ Manual del Hospital San Juan Bosco. Manual de procesos “pamec”2013

² Manual del plan estratégico institucional E.S.E Hospital San Juan Bosco (2017-2020)

Previa autorización del concejo Municipal se adquiere una Hectárea de terreno, por compra hecha a los señores Francisco Jiménez y Luis Quintero, iniciándose de esta forma, el proceso de gestación de lo que hoy es el Nuevo Hospital. Pero el hospital no solo creció en planta física, si no también equipamiento y los bienes y servicios que allí se prestan, todo con el direccionamiento de los entes departamentales y municipales así, en cabeza del Doctor AFRANIO RESTREPO (Jefe del Servicio de Salud del Cesar), Doctor LUIS LABORDE RESTREPO (Alcalde del Municipio de El Copey) y el Doctor SANTIAGO CAMBBEL (Director del Centro de Salud

La gestión de los diseños se dio bajo el gobierno de Juan Bermúdez Barrios en su condición de Alcalde Popular, y así mismo se inicia ante el Ministerio de Salud (hoy Ministerio de la Protección Social) y el departamento del Cesar, la consecución de recursos para la construcción de la nueva sede.

A través del acuerdo No. 004 de enero 30 de 1996 emanado del Ministerio de Salud, se autoriza el paso de la categoría de Centro Materno Infantil a Hospital Local E. S. E. del orden municipal, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa de primer nivel de atención adscrita a la secretaria de salud. La obra terminada se puso al servicio de la comunidad a finales del 2003.

Después del proceso de descentralización fue elegido como primer Gerente de la E.S.E. el Dr. *Luis Abdón Pérez Angarita* (1997-1999), quien asume este gran reto, ya que no se tenían en el Cesar antecedentes de descentralización de Hospitales. El de Bosconia fue el primero después de la descentralización de distribución de competencias que trajo la ley 60 de 1993.

Diomedes Alcina Mercado es el actual Gerente desde el año 2017, quien trabaja fuertemente en la búsqueda de la prestación de un mejor servicio de salud para la comunidad y el bienestar de los empleados de planta y contrato de la Institución, emprendiendo acciones de cambio al interior de ésta y afrontando los desafíos del actual Sistema de Salud Colombiano, sumado a las políticas y problemas locales, aunque sin lograr un panorama alentador.

2. MOMENTOS DE CRISIS DE LA EMPRESA

Hospital San Juan Bosco es una entidad que pertenece al sector salud prestando servicios de primer nivel. Por tratarse de una institución pública, dos factores se convierten de vital importancia para determinar sus procesos, el éxito en estos y el equilibrio económico que necesita para poder ser competitivos en el mercado: el entorno legislativo y el entorno económico.

En el primero se determina a través de la ley estatutaria de salud, donde la salud se convierte en un derecho para todos los seres humanos en condiciones de calidad, eficiencia, c y sostenibilidad, por tanto los hospitales deben atender a todas las personas que requieran del servicio de salud; se encuentren estas vinculadas o no a un régimen de salud.

Por otra parte las entidades de salud del estado deben registrarse e implementar procesos y estrategias basados en normatividades específicas para cada proceso e informar al estado a través de diferentes organismos todos sus movimientos ya sean financieros, jurídicos, contratación entre otros; estas entidades no pueden omitir información porque de lo contrario son sancionadas.

El segundo hace referencia a factores económicos ya que por ser un ente público el estado destina un presupuesto para el sector salud y a través de este puede gestionar proyectos para mejorar infraestructura, equipos, tecnología etc. que le permiten al hospital mejorar su calidad en el servicio.

A continuación se relacionan los principales momentos de crisis del Hospital San Juan Bosco.

2.1 Crisis financiera-flujo de recursos del sector

La salud en Colombia es derechos de todos los ciudadanos así se plasmó en la (Ley 100 de 1993), sin embargo los recursos para este sector no son garantizados, ya que ni las entidades de salud ni el estado pagan los servicios prestados por los hospitales. Se evidencia que las entidades responsables del pago en violación fragante a

la misma normatividad no cancelan las facturas en tiempos y montos que establece dicha ley.

Un ejemplo claro de esta crisis se evidencia en el desequilibrio entre los ingresos y egresos que incurre la organización Hospital San Juan Bosco para la prestación del servicio; lo que ha causado que hoy ESE Hospital San Juan Bosco tengan carteras morosa por encima de los 180 días en el comportamiento corriente y cartera por encima a los 360 días en vigencias anteriores generando con esto riesgos financieros debido a que hay mucho más cuenta por pagar que ingresos en la vigencia presupuestal. además de eso el sistema general de seguridad social (SGSS), ha permitido que algunas entidades responsables del pago se den por quebradas tal como son SOLSALUD EPS, CAPRECOM EPS, HUMANA VIVIR, SALUD COOP Y CAFÉ SALUD en donde las carteras que se tenían con estas se sometieron a la liquidación y no fueron reconocidas generando entonces una pérdida y un desequilibrio financiero debido a que el hospital no puede anular sus pasivos a los acreedores en la medida en que no le fueron reconocidas las cuentas por pagar.

2.2 Crisis normativas: leyes que no favorecen al hospital San Juan Bosco

A partir de la unificación del plan obligatorio de salud y tras la sanción de la ley 1438 del año 2011 la forma de contratación que tiene el hospital con las entidades responsables del pago EPS cambio, pasando de una contratación per cápita en las finalidades de promoción, prevención y recuperación de la salud que no le permitían descuentos, solo con la excepción de los usuarios fallecidos a una contratación por cápita donde se tiene que pactar metas, pertinencia y gestión que se pueden descontar si no se alcanza los porcentajes pactados.

Estos descuentos se han convertido entonces en la forma perversa en que las EPS se quedan con los recursos de la salud porque el prestador de servicio en este caso el hospital si tiene que tener en disposición la infraestructura, los insumos, medicamentos y el talento humano según el porcentaje inicial pactado y la EPS hace uso de tecnicismos tales como: liquidación mensual de afiliados que incorporo conceptos de

descuentos por duplicidad, por multifiliación y por errores en los datos de los usuarios en la respectiva base de datos, lo que no es posible que se le atribuya esta responsabilidad de descuento al prestador sino a la aseguradora.

Generando así que no se le cancelan los usuarios inicialmente pactados, creando un desequilibrio entre la disposición de los recursos financieros, físicos, tecnológicos, medicamentos e insumos que son los gastos que debe asumir para poder ejecutar el contrato frente a los ingresos que tiene por la ejecución del mismo, ya que los descuentos que asume por la aplicación de los tecnicismos y errores normativos son representativos y no son pactados con anterioridad, generando esto una crisis en la prestación del servicio que se refleja en la calidad y accesibilidad de la prestación del mismo.

2.3 Crisis frente al talento humano

Tras la expedición de la (ley 100 del año 1993) que transforma a los centros maternos infantiles y hospital público de alta complejidad a empresa social del estado tal el caso del Hospital San Juan Bosco, se cometió el error que en la creación del hospital no se estructurara la planta de personal que se necesitaba para la prestación del servicio, las nuevas empresas para subsanar este error optaron por el contrato de prestación de servicio para contratar a las personas que eran necesarias para cumplir el objeto misional y que no se previeron en la planta de personal al momento de la creación.

Esta modalidad contractual trae como consecuencia una mala prestación del servicio por la alta rotación de personal en cada una de las áreas lo que no permite un desarrollo de pertinencia y calidad, la mala remuneración trajo como consecuencia una desmotivación que afecta la prestación del servicio, esta modalidad también genero las demandas ante el contencioso administrativo por el contrato realidad que sentencio el concejo de estado debido a que a estas personas cumplen horarios y subordinación logrando asimilar el derecho laboral lo que origino indemnizaciones correspondientes convirtiéndose estas es pérdidas para las empresas sociales del estado.

2.4 Crisis por competencia

Tras la conformación como empresa social del estado se reestructura la parte privada debido a que la libertad de empresa que existe en Colombia le permitió a este sector crear empresas prestadoras del servicio de salud en las cuales el comportamiento de la regulación fue más flexible, toda vez que esta se rige por el derecho privado y no le es obligatorio adquirir la carga prestacional que incrementa los costos de producción en la empresa pública, además de esto como es capital privado se evitan de la reglamentación de informar sus acciones en cuanto al proceso de contratación, y recaudo que si es riguroso, tedioso y obligatorio en la empresa social del estado, la fácil adquisición de socios accionistas, la libertad que tienen al utilizar sus recursos le genera una gran ventaja frente al sector público que si tiene un ordenamiento jurídico que le impide el mismo desarrollo administrativo que el sector privado. La libertad de tarifas no vigiladas de los productos que se venden frente a las tarifas vigiladas que tienen las empresas públicas les da ventaja en el mercado.

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS PARA AFRONTAR MOMENTOS DE DIFICULTAD.

El Hospital San Juan Bosco para sobreponerse a la crisis financiera, así como a la crisis del marco legislativo y de la empresa; según explica Diomedes Alcina, desde la gerencia general se adoptaron las siguientes estrategias.

3.1 Manual de recaudo y recuperación de cartera.

Para mejorar la liquidez del Hospital San Juan Bosco y con ello lograr equilibrio financiero ya que el mayor problema está la recaudación de las facturas por los servicios prestados y por las demoras en los pagos por parte de las EPS entidades prestadoras de salud se planeó estratégicamente un manual que permita mitigar y mejorar esta problemática.

El manual de recaudo y recuperación de cartera permite disminuir el tiempo de recaudo y de este modo recuperar de manera más rápida el capital y aumentar los reconocimientos conciliar con mayor brevedad los descuentos devoluciones y glosas que le permita tener un mayor flujo de recursos, y de este modo la recuperación de la carta gestionan ante las entidades responsables del pago desde punto de vista financiero o jurídico para que esos recursos obtengan fluidez, y se pueda conseguir la liquidez de la entidad de manera más rápida y estables para buscar el equilibrio financiero.

3.2 Cruce de información que le permite identificar los errores.

Debido a los significativos descuentos que hacen las entidades prestadoras de salud por errores mínimos en que recae la institución, el hospital san juan bosco implemento un sistema de base de datos donde se verifica y compara información de los usuarios atendidos para radicar cuentas con datos exactos ante las entidades prestadoras de salud y disminuir los descuentos.

Por otra parte el gerente del hospital acompañado de su equipo de trabajo gestiona ante las entidades prestadoras de salud garantías para la contratación donde las obligaciones del hospital sean claras y justas.

El cruce de informaciones ayuda a minimizar errores en las bases de datos los duplicados multiafiliados, con el objeto de reducir los descuentos por este concepto, además en la contratación se está haciendo modificaciones en la minuta contractual y/o portafolio de servicios para dejar de incluir responsabilidades que sean del asegurador y no del prestador del servicio y de este modo disminuir las pérdidas financieras.

3.3 Modalidad de contratación del personal.

Debido a la falta de recursos que tiene el hospital para incluir a más empleados en su nómina de personal y cumplir con todas las prestaciones que determina el estado, el hospital san juan bosco sigue contratando personas con la modalidad de prestación de servicios. Mas sin embargo todos los años según se presupuestó hace el esfuerzo por nombrar una pequeña cantidad, aproximadamente 8 personas al año a su nómina de personal.

Por otra parte en algunas áreas ha implementado nominas temporales con derechos laborales a cargos que no son misionales. También ha realizado tercerizaciones con otras empresas para servicios como vigilancia.

3.4 Asociación de entidades públicas y privadas.

Con la asociación de entidades públicas y privadas se busca innovar de forma creativa la infraestructura, incluyendo tecnología y capacitación del talento humano que le permita generar un mejoramiento en el portafolio de servicios y ser competitivo en el mercado, esperando lograr mayores recursos que contribuyan al cubrimiento los gastos de producción, y abastecimiento de los insumos hospitalarios, además, publicidad sobre los servicios que oferta la institución prestadora de salud que permita el reconocimiento

de los mismo, para captar pacientes, implementación de atención a la población guardando los principios de integralidad y calidad, con recursos de calidad con menores costos.

Por otra parte la gerencia del hospital implementa procesos de auditoria interna que permitan conocer que los colaboradores no incurran errores de digitación de datos que pudieran causar descuentos en los contratos con entidades privadas, además se redujo la planta médica en busca de estabilizar la economía de la institución, los colaboradores contratados deben cumplir con la prestación del servicio a los pacientes que lo requieran.

4. DILEMAS A LOS CUALES SE ENFRENTA EL HOSPITAL SAN JUAN BOSCO

Aunados todos los factores que impactan directamente el Hospital San Juan Bosco, encontramos situaciones reales a las que se enfrenta el E.S.E. a diario, dentro de ellos los siguientes:

- Las diferentes estrategias en busca de mejorar las adversidades que implementa el hospital en cabeza del gerente general van a paso lento debido al escaso apoyo de los entes territoriales y los malos manejos de los recursos económicos que ingresan en el municipio de Bosconia cesar, ¿debería el gerente general del hospital gestionar los recursos económicos por su cuenta ante el gobierno nacional para dar solución de forma más rápida?
- A pesar de que la entidad ha tenido que afrontar demandas por el tipo de contratos celebrados con el talento humano e incumplimiento de las cláusulas contractuales de los mismos continúa con la misma modalidad de contratación. ¿es prudente que se implemente un plan estratégico que les permita subsanar de forma radical los líos legales que producen pérdidas financieras irreparables en el ámbito?

- El hospital ha tenido pérdidas económicas por medio de los contratos celebrados con EPS, unos porque se quedaron ilíquidas, se declararon en banca rota y cerraron sus puertas sin cumplir con sus obligaciones económicas y otros por lo concebido en la ley 1438 de 2011, donde se solicita a los hospitales una serie de requisitos para poder cancelar el valor económico por el cubrimiento total de la prestación del servicio según el portafolio ofrecido, ¿es prudente para la entidad pública continuar con la celebración de contratos para prestar el servicio de salud a las EPS a pesar de las situaciones antes mencionadas?.
- Dentro de la entidad se ha generado un mal clima laboral debido a la mala calidad en la prestación del servicio por parte del talento humano hacia los usuarios, lo que ha conllevado a la reducción de los mismos por su insatisfacción con la entidad, ¿el mal clima laboral del hospital se deberá a la desmotivación por los contratos, los salarios o por las sobre cargas laborales a la que se enfrentan día?

5. HOSPITAL SAN JUAN BOSCO EN CIFRAS

La ESE hospital San Juan Bosco es un hospital con más de 20 años de experiencia, prestando servicios de salud de primer nivel a la comunidad del municipio de Bosconia Cesar y corregimientos aledaños que ha venido aumentando su capacidad instalada y talento humano ya que se encuentra ubicada en un Municipio de alto crecimiento, ubicación geográfica estratégica y población flotante.

Este hospital genera más de 153 empleos, donde 95 son empleados de planta de la institución y 100 son empleados por prestación de servicio que se encuentran trabajando en dos áreas comprendidas en: asistencial (urgencias, hospitalización y consulta externa) y administrativa, contando con empleados de más de 10 años de experiencia, ejemplo de ello los médicos, que cuentan con más de 20 años de experiencia gozando de reconocimiento y buen nombre, así lo expresan los usuarios del hospital.

Indirectamente el hospital San Juan Bosco genera empleos por contratos de obras e insumos que necesita el hospital para su funcionamiento, se hablan de más de 20 proveedores para suplir las necesidades de la institución, este atiende en el año a más de 480.000 pacientes distribuidos en subsidiados, contributivos, no asegurados, particulares entre otros.

Por último, se relaciona información financiera de ESE Hospital San Juan Bosco de los últimos tres años. Fuente: Área contabilidad Hospital San Juan Bosco (2015-2017)¹

Tabla

ORDEN	INGRESOS		EGRESOS
	AÑOS	VALOR	VALOR
2	2015	8.963.550.546	7.001.391.694
3	2016	9.009.645.348	7.001.391.694
4	2017	10.292.093.750	7.384.933.137

01. Ingresos y egresos operacionales

Fuente: Área contabilidad Hospital San Juan Bosco (2015-2017)

Tabla 03. Balance general

ORDEN	INGRESOS		EGRESOS
	AÑOS	VALOR	VALOR
2	2015	8.963.550.546	7.001.391.694
3	2016	9.009.645.348	7.001.391.694
4	2017	10.292.093.750	7.384.933.137

6. PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cómo gestionar la recuperación de carteras ante las entidades responsables de pago por los servicios prestados a los usuarios de las EPS?
2. ¿Cuáles serían las estrategias empresariales que se puedan implementar para superar la crisis del Hospital San Juan Bosco?

7. CONCLUSIONES

A través del estudio del caso empresarial en el Hospital San Juan Bosco del Municipio de Bosconia Cesar, logramos detectar las diversas crisis por las que está atravesando, asimismo conocimos las estrategias que han adoptado para afrontar las mismas, pero es evidente que aún no han sido superadas en su totalidad debido a la desequilibrio financiero, desmotivación reflejada en los colaboradores, falencias en la prestación del servicio en salud e insatisfacción por parte de los usuarios. Por lo anterior, nosotros como equipo de Talento Humano planteamos las siguientes recomendaciones para superar las crisis:

- **Crisis Financiera:** Contratar una empresa de cobranza jurídica para agilizar los procesos en cuanto a la recuperación de cartera ante los entes responsables de los pagos en el menor tiempo posible. Por lo tanto se recupera liquidez permitiendo cubrir gastos y obligaciones vigentes.
- **crisis por normativas:** contratar un auditor de calidad para hacer un análisis financiero del Hospital San Juan Bosco, con el fin de conocer el balance general identificando el comportamiento de los ingresos y egresos. Seguidamente es importante apoyarse en la gestión de la recuperación de cartera; ya que de allí depende el equilibrio entre los ingresos y egresos y así brindar la prestación del servicio oportuno y de calidad.
- **crisis del Talento Humano:**

Cabe resaltar que el capital humano es vital para una determinada empresa, por tal razón se tiene que valorar a través de un buen trato y brindarles oportunidades de crecimiento

a nivel personal y laboral. Los colaboradores son la clave para que las organizaciones logren mayor productividad y perdurabilidad en el tiempo.

Por lo tanto es fundamental realizar una valoración de cargos donde se realice un análisis de los cargos teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico del Hospital San Juan Bosco, después de elaborar los cargos relevantes hay que crear una política salarial equitativa donde los colaboradores cuenten con el salario de acuerdo a sus responsabilidades y perfil del puesto de trabajo tales como beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados y oportunidades de superación. Es importante resaltar que a través de una práctica adecuada de la política salarial conlleva a que el talento Humano se motive y estimule mejor su nivel de rendimiento. De este modo, se fortalece la afiliación laboral, equilibrio financiero, la productividad y calidad en la prestación de los servicios de salud.

- **Crisis por competencia:** es necesario hacer un estudio de mercadeo para identificar las ventajas y desventajas frente al sector. Posteriormente fortalecer las alianzas a través de alianzas estratégicas ofertando los servicios de atención en salud más completa apoyadas por las tecnologías avanzadas y lograr brindar la prestación de servicio de forma oportuna y de calidad los usuarios.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ **E-book casos empresariales colombianos serie 1. año 2011, decisiones gerenciales ante momentos de crisis**
- ✓ PUCHOL LUIS. Ediciones Díaz de Santos, 2005
- ✓ <http://www.pucholyasociados.com/quienes/luis.php>
- ✓ <https://colombialicita.com/licitacion/150401>
- ✓ Manual del Hospital San Juan Bosco. Manual de procesos “pamec”2013
- ✓ Manual del plan estratégico institucional E.S.E Hospital San Juan Bosco (2017-2020)