

# Innovación en las instituciones prestadoras de servicios de salud: estrategia administrativa

## Innovation in health care institutions: A management strategy

<https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.22.1340>

**Angélica María Jiménez Coronado<sup>1</sup>,**  
**Marcos Cabarcas Velásquez<sup>2</sup>**  
**Hugo Gaspar Hernández Palma<sup>3</sup>**  
*Universidad del Atlántico, Colombia*

### RESUMEN

En la actualidad la innovación ha tomado fuerza y se reconoce en el mundo empresarial como motor de competitividad y crecimiento sostenido. No obstante, en el sector salud colombiano, específicamente en las IPS en el departamento del Atlántico, pueden evidenciarse fallas en cuanto a la incorporación de procesos de gestión de la innovación. El presente estudio se basa en una metodología descriptiva, cuya técnica de recolección de información primaria cualitativa empleó la recolección de opiniones de expertos por medio del método Delphi y, cuya técnica de recolección cuantitativa se enfocó en la encuesta cerrada dirigida a las IPS en mención, proceso apoyado por la recopilación teórica y microanálisis de artículos indexados relacionados con el tema. El estudio arroja una serie de hallazgos que dejan en claro la importancia de la innovación, para finalmente exponer diversas recomendaciones direccionadas a la gestión efectiva de esta estrategia.

**Palabras clave:** Innovación, Servicios de salud, Estrategias administrativas.

### ABSTRACT

Nowadays, innovation has thrived and it is recognized in the business world as an engine for competitiveness and sustained growth. However, in the Colombian health sector, specifically in Health Care Institutions (HCI) placed at the department of Atlántico, failures can be evidenced regarding the incorporation of innovation management processes. The current study is based on a descriptive methodology, whose primary information acquisition technique applied the gathering of expert opinions by means of the Delphi method, and whose quantitative information gathering technique was focused in a closed-question survey targeted to the mentioned HCI; this process was supported by theoretical compilation and microanalysis of indexed articles related to the topic. The study yields a series of findings that point out the importance of innovation in order to, finally, expose various recommendations directed to the effective management of this strategy.

**Keywords:** Innovation, health services, Administrative strategies.

1. Ingeniero de Sistemas – Universidad Autónoma del Caribe, Especialista en Redes de Computadores, Magister en Administración de Empresas, Doctorante del Programa de Administración (III Año) – Becaria del Programa de Apoyo Financiero – Universidad del Norte, Docente Programa de Administración de Empresas – Universidad del Atlántico – Colombia.

[Angelicajimenez@mail.uniatlantico.edu.co](mailto:Angelicajimenez@mail.uniatlantico.edu.co)

2. Administrador de Empresas – Uniatlántico, Esp. en Gerencia del Talento Humano – Universidad del Norte, Maestría en Administración de Empresas e Innovación – Universidad Simón Bolívar, Docente Programa de Administración de Empresas – Universidad del Atlántico – Colombia.

[marcoscabarcas@mail.uniatlanticoedu.co](mailto:marcoscabarcas@mail.uniatlanticoedu.co)

3. Ingeniero Industrial – Universidad Libre, Especialista en Estudios Pedagógicos – Universidad CUC, Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos – Universidad Autónoma del Caribe, Magister en Sistemas de Gestión – Universidad Autónoma del Caribe. Docente Programa de Administración de Empresas – Universidad del Atlántico – Colombia. [hugohernandezp@mail.uniatlantico.edu.co](mailto:hugohernandezp@mail.uniatlantico.edu.co)

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mercado globalizado como el actual, la competencia crece a pasos agigantados y de manera vertiginosa; esta dinámica obliga a las compañías que desean incursionar y posicionarse en el mercado a generar estrategias diferenciadoras que les permitan desarrollar un valor agregado en sus productos y servicios para, de este modo, llegar a ser más competitivas.

Una de las estrategias que ha tenido mayor impacto en las empresas y ha contribuido de manera significativa a aumentar su competitividad e impulsar el crecimiento sostenible es la gestión de la innovación, la cual en palabras de Roberts, citado por Manjarrés & Vega [1]: “es la acción orientada al estudio de los procesos de innovación en el ámbito empresarial y de su integración dentro de la estrategia corporativa como elemento clave para el éxito organizacional”. No obstante, es menester resaltar que el proceso de introducción de esta estrategia sugiere cambios en paradigmas administrativos, además de un gran esfuerzo por parte de las empresas, las cuales deben disponer de los recursos tecnológicos, físicos, económicos y el capital humano idóneo para llevar a cabo de la manera adecuada cada uno de los procesos que le permitan ser más innovadora.

En Colombia las empresas prestadoras de servicios, específicamente aquellas que se centran en el sector de la salud, en los últimos años han venido enfrentado diversas crisis que ponen en vilo su viabilidad financiera y su posición en el mercado; de acuerdo con Guzmán [2], en el país hace años se documentan agudas crisis en este sector, las cuales demuestran que es inefectivo en la medida que no asegura la cobertura para satisfacer la demanda de los servicios, de igual modo, según la autora, en el caso de los hospitales públicos estos se encuentran en un constante y creciente déficit operacional; en consonancia con lo anterior, Bonet y Guzmán [3] manifiestan que factores como la manera en la que está organizada la provisión de los servicios, la ineficiencia en el manejo de los recursos o la escasez de estos, son solo algunos elementos que inciden en las problemáticas del sector salud en Colombia. Sin embargo, en palabras de Acosta [4], la mayor dificultad se asienta en que, en el país los estudios del sector en mención solo se han enfocado en el perfil de morbilidad y mortalidad, es decir, en análisis epidemiológicos, lo cual cierra la posibilidad de ahondar en investigaciones específicas que permitan entender a cabalidad cómo a nivel administrativo, táctico y estratégico pueden solucionarse las contrariedades del sistema, de hecho, no se han realizado estudios o, al menos estos no han sido documentados, en torno a la importancia de la innovación como una estrategia organizacional para el desarrollo de las instituciones prestadoras de servicios de salud.

La anterior situación, incide de manera directa en la prestación de los servicios y en la calidad de la atención de estas IPS, lo que lleva a los usuarios a buscar otras entidades donde se sientan enteramente respaldados u optar por medios alternativos como médicos particulares.

En el caso específico del departamento del Atlántico, territorio donde se centra la presente investiga-

ción, se evidencian serias fallas relacionadas con la gestión de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS); según la Gobernación del Atlántico [5], “las IPS de la región se encuentran sumidas en una alta cartera, puesto que las Entidades Prestadoras de Servicio (EPS) no les cancelan a tiempo”, así mismo, las IPS no cuentan con mecanismos de orden estratégico u operativos direccionados al aumento en la eficiencia, la reducción de costos, ni mucho menos a la mejora continua en general.

De igual modo, según Bonet y Guzmán [3], en el departamento del Atlántico hay pruebas de que la oferta de servicios disponible no alcanza para atender a la demanda potencial que enfrenta, en la medida que esta última no solo está integrada por sus habitantes, sino también por los usuarios de otros municipios que llegan transferidos por sus EPS. Los autores manifiestan que existe una escasez en el talento humano en el sector de la salud, por ejemplo, en el departamento del Atlántico por cada 10.000 habitantes hay solo 20 médicos, un déficit inconmensurable que impide la atención de calidad en las IPS de este territorio.

Las anteriores son solo algunas de las problemáticas que se desarrollan en el sector salud en el departamento del Atlántico, restan competitividad a las IPS y constituyen un reto para su crecimiento sostenido; de allí la necesidad de un cambio radical desde la gestión de estas instituciones, las cuales no deben ser pensadas como entidades altruistas que cumplen una función sin ánimo de lucro y asistencialista, sino como organizaciones que se enfrentan a las reglas del mercado y que, según Ortega [6] deben analizar de cerca el permanente desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para desplegar estrategias y escenarios enfocados en la innovación que se adapten a las condiciones cambiantes del entorno.

El presente artículo tiene la finalidad de brindar una postura objetiva acerca de cómo la innovación contribuye al mejoramiento de los procesos actuales de las IPS del departamento del Atlántico, y así mismo, mostrar cómo por medio de la gestión de esta estrategia pueden alcanzar un mayor grado de competitividad. El estudio surge a partir de la identificación de diversos vacíos académicos en torno al tema, puesto que en la actualidad no se han documentado investigaciones que resalten la importancia de la innovación para el crecimiento sostenible de las IPS; lo anterior, no solo permite obtener nuevas perspectivas que pueden sienten las bases para la acción correctiva de los procesos administrativos de las IPS, sino que pueden ser el precedente de nuevos estudios enfocados en analizar y concebir la innovación como estrategia que facilite la generación de valor agregado, la productividad y la competitividad organizacional.

En el artículo, en primer lugar, se identifican las principales limitantes que impiden la competitividad y el crecimiento sostenido de las IPS y, así mismo, se exponen las consecuencias de no innovar; en segundo lugar, se analiza la innovación como un proceso de aprendizaje que favorece al crecimiento sostenido y, finalmente, se resalta la importancia de las redes de innovación para el mejoramiento continuo de las IPS.

## 2. ANTECEDENTES

Diversas son las investigaciones que se han desarrollado a nivel internacional y nacional respecto al tema de la innovación como estrategia gerencial y su aplicación en el sector de la salud; sin embargo, en el plano local son pocos los estudios en torno al tema, lo cual, precisamente, permite justificar la importancia del presente estudio.

Al efectuar una revisión de la literatura, se encuentra el artículo de Calderón, Londoño y Serrano [7] titulado “Innovación en instituciones de salud como fuente de competitividad”, donde se indica que, en la actualidad hay conciencia por parte de las IPS ubicadas en la ciudad de Medellín, en torno a la importancia de la innovación para desarrollar una mayor competitividad en los mercados, lo cual se evidencia en que, precisamente, la innovación hace parte de los objetivos estratégicos de estas entidades y que, además, estas últimas le dan gran relevancia a interactuar con otros actores del mercado especialmente del clúster.

Otros de los estudios al respecto, es impulsado por D’Alvano e Hidalgo [8], quienes en su artículo “Procesos de innovación en las organizaciones de salud y educación en Venezuela” analizan los procesos de innovación mediante la aplicación del modelo descriptivo de *Temaguide*, en el cual los autores propusieron un índice de desarrollo de los procesos de innovación y posteriormente usaron una encuesta. Las instituciones estudiadas presentan procesos de innovación “próximo a estructurado”, con las fases en un nivel medio de desarrollo, siendo necesario vigilar la fase menos desarrollada, es decir, que existen barreras o limitantes en cuanto a recursos disponibles que impiden que estas entidades alinien sus procesos de innovación con las tendencias del entorno.

Por su parte, Sampedro [9], en su artículo “Innovación y cambio microinstitucional en el sector salud: evidencia de la telemedicina en México”, manifiesta cómo influye la adopción de procesos de innovación en las entidades de salud en la prestación de los servicios de atención médica; el autor plantea que la adopción y absorción de nuevas tecnologías tienen una incidencia sobre la reconfiguración de los procesos de aprendizaje colaborativo, la creación y transformación del conocimiento y, así mismo, sobre los modos de coordinación de los distintos cúmulos de información y conocimiento, lo que afecta de manera positiva o negativa la calidad en la prestación de los servicios de salud, por lo cual es necesario hacer una revisión efectiva de los procesos de innovación y analizar sus pro y sus contra, para de este modo, incluirlos sin perjudicar la continuidad de los servicios.

Finalmente, Tom y Winston [10], en su artículo “*Innovation in Our Nation’s Public Hospitals: Interview with Five CEOs and Medical Directors*”, ahondan en las estrategias de mejora de la calidad en líderes de los hospitales públicos de Estados Unidos, tratando de develar cómo la innovación permite a estas entidades superar las crisis aun cuando no cuenten con recursos elevados; de acuerdo con los autores, la clave de la innovación y, por ende, en la competitividad de estas entidades, se centra en los enfoques

de colaboración, es decir, de redes de innovación, en donde las clínicas de la comunidad y los habitantes de los diversos territorios participen de manera activa en el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud, lo cual no solo reduce los gastos, sino que mejora la calidad y la satisfacción. Otro de los factores que contribuye a la incorporación efectiva de los procesos de innovación es la formación continua de los médicos, quienes con sus acciones pueden contribuir al mejoramiento de la calidad.

Las anteriores son solo algunas de las investigaciones que se han efectuado en torno a la importancia de la innovación en las instituciones prestadoras de servicios de salud; todas las investigaciones consultadas confluyen en la relevancia del reconocimiento de las ventajas competitivas que pueden ofrecer las estrategias innovadoras y, así mismo, de los estudios previos a la incorporación de innovaciones para, de este modo, prevenir posibles fallas y potenciar los procesos. Llama la atención que, al hacer un rastreo de algunas investigaciones estadounidenses, la mayoría de los documentos aducen a la importancia de las redes de colaboración para la innovación, tal es el caso del estudio de Tom y Winston [10], quienes infieren que solo a partir de la participación de los *stakeholders* internos y externos las IPS pueden lograr consolidar sus estrategias de innovación.

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual, según Creswell y Plano [11], recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema, es decir, este enfoque permite la utilización de datos que se analizan estadísticamente, pero así mismo, de datos tendientes a ser cualificados a fin de obtener un análisis complejo que facilitó adoptar una perspectiva pragmatista e identificar una situación problema y sus posibles impactos y alcances.

Como fuente primaria de información cualitativa, se contó con la experiencia de seis profesionales con gran trayectoria en el sector de la salud y con pleno conocimiento de las problemáticas que enfrentan las IPS del departamento del Atlántico, esta información fue recolectada por medio de la técnica de investigación método Delphi, el cual, en palabras de Aponte, Melo y Cardozo [12], se enfoca en un proceso estructurado para sintetizar la información dotada por un grupo de expertos, por medio de una serie de cuestionarios acompañados de comentarios de opinión controlada, en un procedimiento fundamentalmente anónimo. El método Delphi permitió conocer comentarios detallados sobre los procesos de desarrollo de innovación que en la actualidad están siendo adelantados por las IPS del departamento en mención y los retos y dificultades que poseen estas instituciones al incorporar la gestión de la innovación direccionada al crecimiento sostenido. Cabe anotar que, en los resultados de la investigación, los comentarios de cada uno de los expertos se citarán por medio de la sigla P1 (Profesional 1) hasta la P6 (Profesional 6).

Por otra parte, con la finalidad de reflejar la realidad de las IPS del departamento del Atlántico se utiliza

un instrumento primario de recolección de información cuantitativo, basado en un muestreo aleatorio simple, con el fin de obtener datos para apoyar los resultados y conclusiones del estudio. Para la recolección de estos datos se hizo uso de una encuesta cerrada, la cual permitió conocer los procesos de desarrollo de innovación que en la actualidad están siendo adelantados por las IPS del Distrito y los retos y dificultades que poseen estas instituciones al incorporar la gestión de la innovación direccionada al crecimiento sostenido.

De acuerdo con la Superintendencia de Salud [13], en la actualidad el departamento del Atlántico cuenta con un total de 63 IPS, 28 de ellas públicas y 35 privadas, para efectos del estudio se aplica una muestra por poblaciones finitas, tomando como punto de partida un margen de error de 7 % y un nivel de confianza del 93 % dando un total de sujetos a encuestar de 51 (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Muestreo IPS**

Margen de Error	7,0%				
Tamaño Población	63	*			
Nivel de Confianza	93%	**			
Tamaño de la Muestra = $\frac{N*(a_c * 0,5)^2}{1+(e^2 *(N-1))}$ =					46

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como fuentes de información secundaria se utilizaron libros y artículos científicos relacionados con el tema mediante un muestreo teórico, que permitió la selección de información en función de aclarar o refutar conceptos e hipótesis ya desarrolladas. Con relación a la metodología de análisis, en primer lugar, se efectuó una ordenación conceptual, para la estructuración de los datos; en segundo lugar, se hizo uso del microanálisis, el cual, en palabras de Muñoz et al. [14], “permite examinar el rango de plausibilidad y abandonar el modo de pensar propio, para garantizar resultados objetivos”. Los artículos fueron consultados en bases de datos como Redalyc, Scielo, Science Direct, Dialnet, entre otras, teniendo se cuenta una periodicidad no menor al año 2005 para contextualizar la investigación, sin embargo, no menor al año 2010 para afianzar los resultados del estudio. De igual modo, se resalta la utilización de motores de búsqueda a partir de la introducción de palabras clave como: innovación, estrategias organizacionales y gestión de cambio.

Nota: A partir del principio de confidencialidad de *Habeas Data*, en el presente artículo se omiten los nombres de las entidades y expertos participantes en el estudio, en aras de garantizar la reserva y salvaguarda de la información privada.

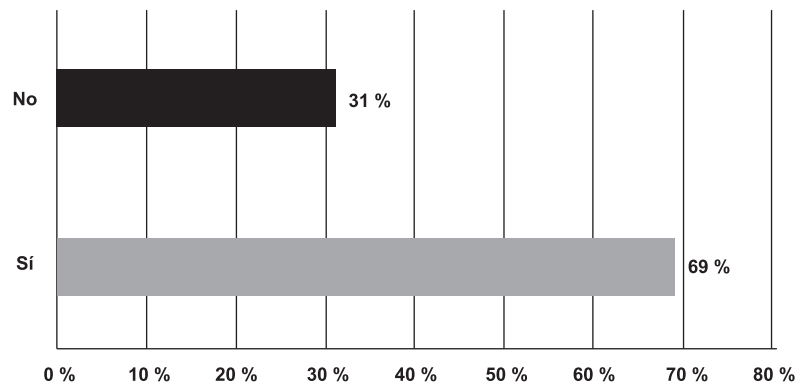
#### 4. RESULTADOS

La investigación arrojó una serie de hallazgos que permitieron determinar cómo la gestión de la innovación contribuye al crecimiento sostenido de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) en el departamento del Atlántico; estos se explicaran a continuación:

##### 4.1. Limitantes que impiden la competitividad y el crecimiento sostenido de las IPS del departamento del Atlántico

Evidentemente en un país como Colombia aún no se ha desarrollado de la manera adecuada la cultura de la investigación y con ella viene un factor fundamental para todo tipo de empresas: la innovación y la tecnología (P1). Según el estudio, el sector salud, es uno de los más atrasados respecto al tema, en primer lugar, porque ha sido fuertemente golpeado por déficits económicos impulsados por la ya conocida sobredemanda de los servicios de salud y, en segundo lugar, porque las instituciones prestadoras de servicios no se gerencian de la manera adecuada, situación que se comprueba al estudiar los balances y sus modelos de gestión, lo cual deja ver que estas instituciones no constituyen acciones prospectivas de mejora continua, o al menos no de una manera formal (P3).

Una de las preguntas que se efectuó a las IPS se centró en constatar si en la actualidad estas instituciones contaban con una oficina de proyectos en donde se gesten procesos de innovación, los resultados indican que, si bien el 69 % de las IPS afirman contar con dicha oficina, no se proporcionan evidencias o reportes de calidad que permitan evidenciar la efectividad de los procesos de esta dependencia, lo cual es negativo, en la medida que si las IPS no formulan proyectos innovadores y estratégicos difícilmente podrán obtener ventajas competitivas y mejorar sus procesos internos (Ver Figura 1).



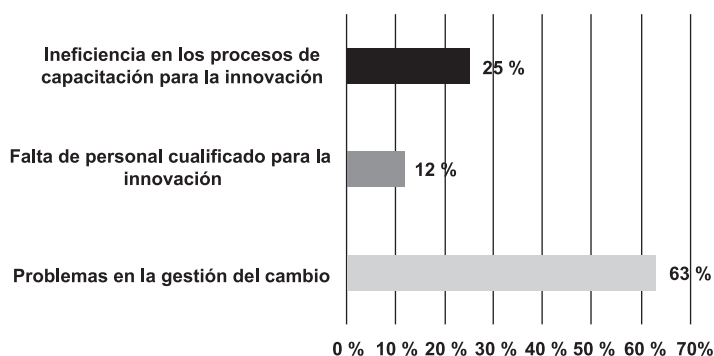
**Figura 1. Existencia de una oficina de proyectos en la IPS**

Fuente: Elaboración propia

De igual modo, el atraso del sector salud en innovación y tecnología puede deberse en gran parte a la escasa gestión del cambio (Ver Figura 2), las IPS no se atreven a invertir en procesos de innovación porque simplemente prefieren utilizar sus recursos para amortiguar sus pasivos e invertir en soluciones parciales a sus dificultades de viabilidad financiera (P4). De acuerdo con Gibson [15], si las empresas desean ser más competitivas deben perder el miedo a innovar, puesto que, en la actualidad las ventajas competitivas no están medidas por el precio incluso ni por los productos y servicios que la empresa ofrezca, sino por el sistema organizacional de la compañía alrededor de la innovación y su capacidad para desarrollar oportunidades de crecimiento empresarial.

Pero, el temor a innovar no es la única limitante para que las IPS del distrito de Barranquilla sean competitivas, factores como la falta de personal cualificado y así mismo, la ineficiencia en los procesos de capacitación dentro de estas compañías hacen que la fuerza laboral no responda de manera adecuada a los requerimientos del mercado (P3). De acuerdo con Fleitman [16], para que las empresas puedan aspirar a tener una alta competitividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal, por tanto, las IPS que desean ser competitivas deben enfocarse en capacitar e impulsar el desarrollo profesional de sus colaboradores tanto asistenciales, como administrativos, pues de los servicios que ambos prestan depende la efectividad en los procesos y por ende, el aumento de la productividad y de la competitividad empresarial.

Con la finalidad de contrastar la opinión de los expertos se preguntó a las IPS acerca de las limitantes a la innovación que podían identificar; el 63 % de estas instituciones estuvo de acuerdo en afirmar que la mayor limitación son los problemas en la gestión del cambio; el 25 % manifiesta que la limitación es la ineficiencia en los procesos de capacitación para la innovación y el 12 % restante opina que la limitación es la falta de personal cualificado para la innovación (Ver Figura 2).



**Figura 2. Limitantes innovación IPS**

Fuente: Elaboración propia

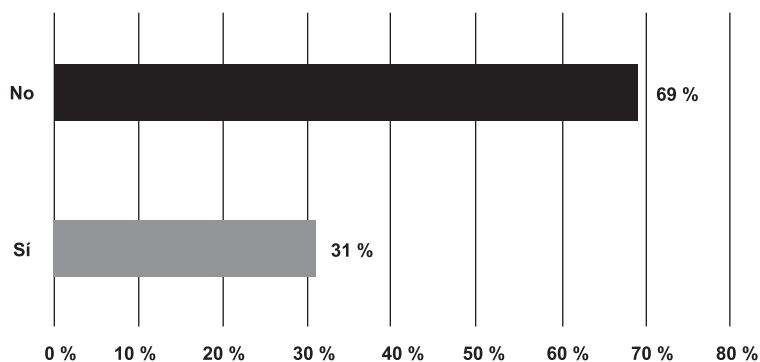


#### 4.2. Consecuencias de no innovar

La ausencia de cultura innovadora, manifiesta Arbonies [17], se debe a la incapacidad de la entidad de adaptarse, reconocer y responder a los cambios; precisamente es esta incapacidad la que lleva a las empresas a estancarse y perder competitividad en el mercado, puesto que, si no se atreven a renovar sus políticas y estrategias y, si no eliminan viejos paradigmas administrativos, simplemente no podrán responder a los requerimientos de un medio contemporáneo cada vez más exigente.

Uno de los expertos participantes en el estudio plantea que las instituciones prestadoras de salud del distrito de Barranquilla que no innoven corren el riesgo de atrasarse con relación a su competencia, asegurando que, una entidad con una gestión reactiva está condenada a sucumbir ante los retos del mercado globalizado (P1). Así mismo, otro de los expertos manifiesta que una IPS que no gestione la innovación, es incapaz de mejorar sus procesos y servicios de manera competitiva, pues no puede adquirir las bases metodológicas, tecnológicas ni operativas que le permitan desarrollar estrategias para el mejoramiento de la calidad (P5).

En el estudio pudo constatar que para la mayoría de las IPS la innovación no hace parte de sus estrategias de generación de valor; esta afirmación es corroborada por el 69 % de los participantes, lo cual se evidencia en la Figura 3.



**Figura 3. La innovación en la generación de valor**

Fuente: Elaboración propia

En palabras de Colmenares [18], “Cuando en una empresa no se innova, pronto se agotan los modelos de negocio, los ciclos de negocio comienzan a acortarse y los clientes dejan de percibir el valor”, por tanto, es importante que las IPS creen nuevos procesos y servicios a partir de los cuales puedan satisfacer sus clientes y entregarles mayor valor agregado; ahora bien, según Magarzo [19], “las entidades deben ser conscientes de que, todo proceso de innovación no siempre termina por ser efectivo”, por lo cual es preciso que las IPS conciban una serie de riesgos, además, mantengan una cultura de prueba-error, para que, si llegaron a equivocarse en el proceso tomen esta experiencia como parte inherente del proceso de innovar y busquen nuevas alternativas para su mejoramiento.

Uno de los expertos manifiesta que para las IPS del departamento del Atlántico la innovación no debería concebirse como una opción sino como una obligación para con sus usuarios (P4), puesto que, el deber ser de estas entidades debe direccionarse a la prestación óptima del servicio en términos de capacidad instalada y calidad. De igual modo, el experto (P6) manifiesta que, si las IPS del Atlántico no cuentan con sistemas de innovación corren el riesgo de ser reemplazadas por la competencia privada, la cual podrá adquirir mayores y mejores contratos con las EPS, además, se posicionará como instituciones de prestigio y credibilidad en el mercado, lo cual facilita, por ejemplo, la creación de fundaciones y con ello, la recepción de donaciones, voluntariados, entre otros aspectos que contribuyen al crecimiento sostenido de la institución.

### **4.3. La innovación es un proceso de aprendizaje**

Claro está que la gestión innovación es un proceso en donde las compañías se enfrentan a un conjunto de circunstancias que pueden ser aprovechadas o combatidas para beneficio propio; en este proceso la organización debe aprender a gestionar los cambios y prever los distintos retos y desafíos que pueden generarse, por tanto, y como afirma Moradela [20], “la innovación no puede ser sencillamente una propuesta de la gerencia condicionada por un factor externo”, por el contrario, la innovación debe ser un proceso en donde participen de manera activa todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, y de este modo, se consoliden ideas estratégicas que posteriormente se instalen en las políticas de la compañía.

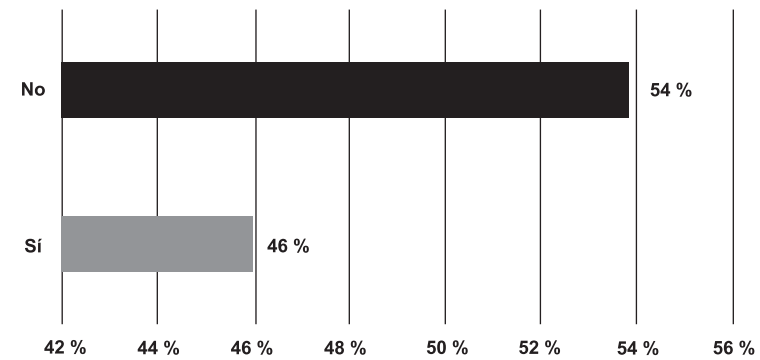
De acuerdo con Hinojosa [21], “en ocasiones se piensa que la innovación se dispara a partir de un momento de inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos afortunados que poseen habilidades especiales”, sin embargo, la innovación es realmente un proceso que no solo se basa en ideas novedosas para la creación de un producto o un servicio, sino en la implementación de pequeñas mejoras en productos o procesos, es decir, la innovación se puede ver condensada en la mejora continua.

En esta misma línea Anderson, Potocnik & Zhou, citados por Robayo [22] manifiestan que al emprender un proceso de innovación, las empresas deben tener en cuenta no solo los resultados esperados, sino las actividades y procesos internos necesarios para alcanzar dichos resultados, es decir, la innovación debe darse como un proceso continuo de aprendizaje, donde se estudien todas las operaciones de la empresa y así mismo se analicen las capacidades técnicas, financieras, y administrativas para mejorar los procesos, crear nuevos productos y servicios, y así, mejorar su competitividad en el mercado.

De acuerdo con uno de los expertos del estudio, la innovación debe ser vista como un proceso de aprendizaje que conduce a las IPS del Atlántico a alcanzar los resultados que buscan, de allí que, sea un error recurrente en estas instituciones el establecimiento de acciones innovadoras sin que antes se efectúe un estudio preciso y focalizado acerca de los elementos que pueden afectar o que, por el contrario, pueden ser potenciados para alcanzar los resultados deseados (P3). Así mismo, el experto (P6)

manifiesta que, en términos generales, las empresas más exitosas conciben a la innovación como un proceso de aprendizaje basado en la creación de valor tanto para los clientes internos como para los clientes externos, de allí que, el aprendizaje en las IPS del Atlántico no deba ser, bajo ningún motivo adaptativo e interno, sino participativo y abierto, en donde se busquen nuevas posibilidades competitivas que permitan a estas instituciones crecimiento sostenido.

Con relación al estudio realizado en las IPS se pudo constatar que el 54 % de las IPS participantes no aplican procesos de mejora continua (Ver Figura 4), lo cual impide a estas entidades, tomar en consideración a la innovación y mucho menos concebirla como un proceso de mejoramiento y de aprendizaje continuo.



**Figura 4. La IPS realiza procesos de mejoramiento continuo**  
Fuente: Elaboración propia

Uno de los expertos plantea que, el hecho de que en las IPS del Atlántico no se conciba a la innovación como un proceso de mejoramiento continuo, impide que estas instituciones reduzcan los riesgos y la incertidumbre propias de la innovación es decir, las IPS deben evitar, por ejemplo, incorporar un software ERP para el mejoramiento de los procesos internos, sin antes hacer una evaluación costo-beneficio, verificar los pro y los contra, determinar cómo se puede afectar negativamente el servicio y por cuánto tiempo, entre otros aspectos para prevenir eventuales fallas (P6).

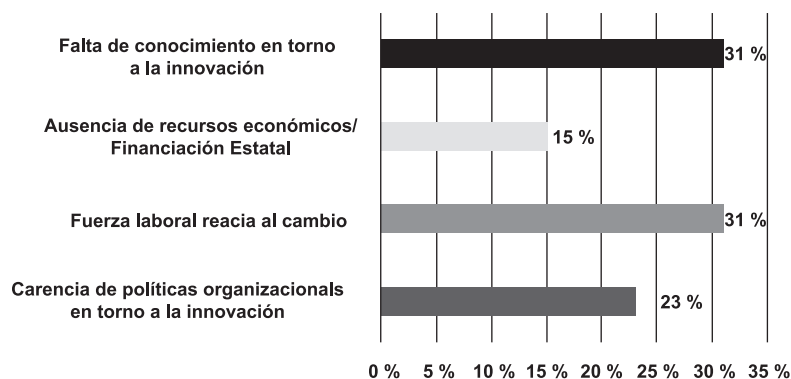
**4.4. Principales barreras a la innovación**

Según uno de los expertos, en la actualidad ni el país ni el departamento promueven las mejores condiciones de operación en el sector salud: las IPS no cuentan con un modelo efectivo de financiación por parte del Estado, el país posee políticas restrictivas que limitan la entrada de la nueva tecnología, además, desde el Ministerio de Salud no se ha incentivado a la innovación, empezando porque hay muy pocos estudios locales que demuestran las garantías y ventajas de incorporar en estas instituciones la gestión de la innovación (P1).

Otra de las barreras a la innovación es que muchas de las IPS le temen al cambio, puesto que están

acostumbradas a una misma estrategia y filosofía empresarial, de igual modo, en algunos casos estas entidades cuentan con colaboradores poco cualificados que no tienen las competencias necesarias para hacer frente a un proceso de innovación (P3).

Finalmente, y quizás uno de los factores más relevantes es que las instituciones suelen asociar innovación con ingresos inmediatos, sin embargo, cuando en la práctica esto no ocurre dejan sus procesos de cambio a medio camino (P4), las afirmaciones de estos expertos se constatan en uno de los resultados de la encuesta realizada a las IPS del departamento del Atlántico, en la cual se indagaron las principales barreras de innovación reconocidas en estas entidades (Ver Figura 5).



**Figura 5. Barreras innovación IPS**

Fuente: Elaboración propia

El 31 % de las IPS manifestaron que la principal barrera de innovación es la falta de conocimiento en torno a la misma, de igual modo, otro 31 % de las instituciones participantes expresaron que la mayor barrera es la fuerza laboral reacia al cambio, seguido por un 23 % que afirmaron que el más grande limitante de la innovación es la carencia de políticas organizacionales en torno a la misma; finalmente, el 15 % de las IPS manifestaron que el limitante para innovar es que no se cuenta con los recursos económicos necesarios.

En síntesis y en concordancia con los estudios adelantados por Arbonies [17], las IPS del departamento del Atlántico se enfrentarán a tres barreras o limitantes de la innovación:

- Barrera humana: Hacer que los colaboradores se motiven a estar atentos a los cambios del entorno y sean participativos para transformar la realidad empresarial.
- Barrera de integración: La innovación no puede ser una mera idea, por el contrario, debe ser un mecanismo formal, preestablecido en las políticas y estrategias de la IPS.
- Barrera de colaboración: Debe darse paso al aprendizaje externo; para esto es vital la creación de redes de trabajo que permitan a las IPS conectarse con las tendencias actuales y con ello desarrollar estrategias tecnológicas, operativas y administrativas.

#### **4.5. La Innovación y el crecimiento sostenido**

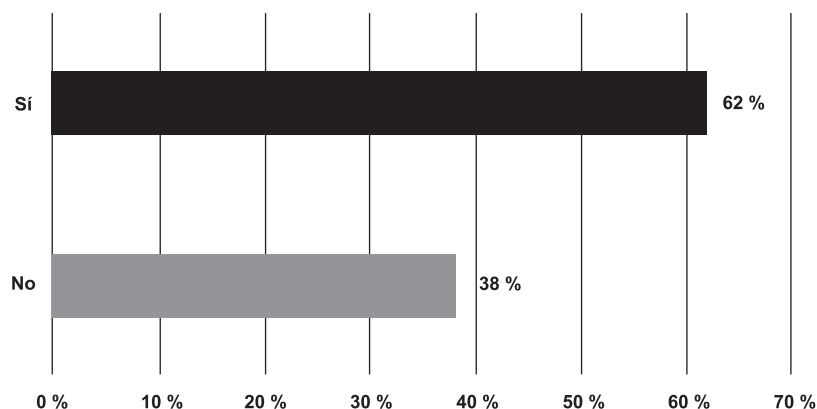
De acuerdo con Rozman [23], “para consolidar el crecimiento sostenido, debe confiar en el talento y la gestión del conocimiento y la innovación, como claves para el éxito empresarial”, esta afirmación es la clara muestra de que la innovación para que sea efectiva y contribuya al éxito de las IPS debe estar abierta a la colaboración, e integración de los colaboradores y para ello, la empresa, debe impulsar el desarrollo profesional de su fuerza laboral.

Para uno de los expertos participantes en el estudio, la innovación no solo permite la creación de valor, sino que incentiva el mejoramiento continuo de los procesos y servicios de las IPS del departamento del Atlántico; a partir de la gestión efectiva de la innovación las IPS pueden crear nuevos modelos de competencia, transformar la manera en que manejan la información y mejorar la experiencia de sus usuarios, acciones que contribuyen al crecimiento económico sostenido de la institución (P5).

Según el estudio, la gestión de la innovación es importante para las instituciones prestadoras de servicios de salud, pues permite el mejoramiento de la productividad y competitividad y con ello el incremento de beneficios e ingresos, el posicionamiento de la entidad en el mercado, el incremento de ventajas competitivas, el aumento de las oportunidades de negocios, entre otros factores que conllevan a un crecimiento sostenido (P1).

La gestión de la innovación es la base para la administración efectiva de los recursos tanto humanos como técnicos y económicos, y cuando esto ocurre se pueden crear nuevos conocimientos y generar ideas que permitan obtener nuevos procesos y servicios o mejorar los existentes (P2). Por tanto, cuando la IPS desarrolla una gestión de la innovación también desarrolla la habilidad para transformar cambios del mercado en beneficios empresariales expresados, por ejemplo, en la posición competitiva (P5).

Ahora bien, de acuerdo con el estudio, el 62 % de las IPS consideran que la innovación contribuye al crecimiento sostenido, lo cual favorece que entidades se interesen por poner en marcha proyectos de innovación que contribuyan a que esta acción sea efectiva, sin embargo, según lo anteriormente expuesto en la Figura 3, solo el 31 % considera que la innovación influye en la generación de valor. En este orden de ideas, las IPS objeto de estudio no deberían pensar en crecer de manera sostenible a través de la innovación si le restan importancia a la innovación para la generación de valor, puesto que esta última es directamente proporcional al crecimiento sostenido (Ver Figura 6).



**Figura 6. Innovación y crecimiento sostenido**

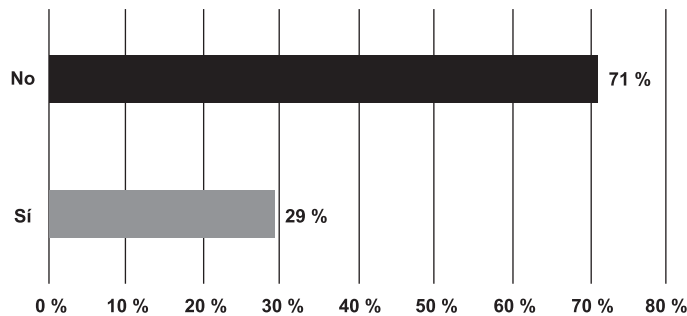
Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Importancia de las redes de innovación

Es claro que la innovación cerrada o individualizada en un contexto globalizado puede ser muy lenta y costosa, por tanto, lo que se recomienda en términos generales es que, las IPS que deseen desarrollar proyectos de innovación, como lo menciona Chesbrough [24], estén abiertas a los ecosistemas de negocios, es decir, efectúen alianzas estratégicas como la estructuración de clústers colaborativos, en donde diversas empresas se integren en redes para la construcción de valor, además para el fortalecimiento competitivo; por ejemplo, es más sencillo que varias empresas se unan para enfrentar la volatilidad de los mercados o para desarrollar procesos innovadores que lo haga una sola. Se hablaría entonces de “coopetencia”, tendiente al mejoramiento de la calidad de procesos y los servicios.

De acuerdo con uno de los expertos, el verdadero éxito de la innovación radica en que la IPS tenga la capacidad de trabajar de la mano de colaboradores externos (P2); esto se debe a que en la nueva era del conocimiento las IPS pueden innovar siempre y cuando tengan acceso a las habilidades y al talento nuevo, el cual les aporte y les posibilite descubrir nuevas formas de crear valor para sus *stakeholders* (P4). De lo anterior, la importancia de que las IPS se centren en la configuración de estrategias de colaboración inteligente, en donde, por ejemplo se efectúe una alianza con una IPS homóloga, para tratar juntas de compartir costos, hallar rutas y crear alianzas para aprovechar las oportunidades de mejora que ofrece el mercado (P6); se trata entonces de una estrategia de coparticipación donde se resalta tanto la participación de los colaboradores (interna), como el apoyo de la IPS con otra (externa).

Se preguntó a las IPS participantes si en la actualidad constituyen o hacen parte de una red de innovación; el 71 % brindó una respuesta negativa y solo el 29 % dio una respuesta positiva, sin embargo, la mayoría de estas redes de innovación existentes están aunadas a grupos de investigación independientes, por lo cual carecen de alcance, en la medida que su financiación no está solventada por el Estado (P4). Los resultados se evidencian a continuación en la Figura 7.



**Figura 7. Constituye una red de innovación**

Fuente: Elaboración propia

## 5. DISCUSIÓN

A partir del estudio pudo evidenciarse que la innovación contribuye de manera significativa al mejoramiento de los procesos de las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud (IPS), en la medida que permite a estas entidades alcanzar un mayor grado de competitividad y crecimiento sostenible. Sin embargo, en el caso específico de las IPS del departamento del Atlántico, estas no desarrollan a cabalidad procesos de innovación, puesto que, en términos generales, no los aprecian como una estrategia indispensable para su mejoramiento continuo, además, algunas de estas entidades ni siquiera cuentan con un departamento de proyectos encargado de potenciar los procesos de innovación.

Se evidencia que, para que la innovación sea un proceso efectivo y, que las IPS puedan prevenir los posibles efectos negativos o colaterales que emergen de la planificación deficiente, es necesario que estas entidades conciban a la innovación como un proceso de aprendizaje co-participativo en donde deben confluir los esfuerzos tanto de los *stakeholders* internos como de los externos.

Ahora bien, el estudio indica que existen diversos limitantes que impiden la competitividad y el crecimiento sostenido de las IPS del departamento del Atlántico, quizás el más importante es la escasa gestión del cambio que tienen estas entidades, puesto que no se atreven a invertir en procesos de innovación y algunas se cifan a paradigmas administrativos tradicionales. De igual modo, en el estudio se constata que no innovar trae consecuencias negativas para las IPS; las entidades que no gestionen la innovación, son incapaces de mejorar sus procesos y servicios, pues no pueden adquirir las bases metodológicas, tecnológicas ni operativas que le permitan desarrollar estrategias para el mejoramiento de la calidad.

Finalmente, el estudio manifiesta que la mejor manera de iniciar un proceso de gestión de la innovación para una IPS, es siendo parte de redes colaborativas, en donde por medio de clúster, varias instituciones se apoyen de manera “coopetitiva” para mejorar la calidad de sus procesos. Estas redes no solo permitirán reducir los costes, sino optimizar los procesos de innovación, puesto que a partir de las alianzas o clúster en el sector de la salud las IPS pueden obtener mayor y mejor información al respecto.

Se recomienda a las IPS del departamento del Atlántico que antes de estructurar una política de gestión de la innovación, estudien los fenómenos del mercado, analicen su posición en el medio, debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades (DAFO), y de este modo, adapten las estrategias a su realidad empresarial, pensando siempre de una manera prospectiva.

La innovación no es un asunto negociable, por el contrario, es la base para la sostenibilidad de las IPS en el mercado, estas últimas deben ser conscientes de la importancia de cubrir con la mayor calidad su cuota en el mercado, satisfaciendo la demanda de los servicios que ofrece de una manera efectiva, de acuerdo con (P3), si bien muchas de las acciones de las IPS públicas están limitadas por la acción estatal, los administradores y gerentes de la salud deben intentar usar de forma óptima los recursos por medio de ideas novedosas que permitan a la institución mejorar de manera continua.

Para el experto (P2) la innovación podrá permitir a las IPS del departamento del Atlántico aumentar su valor agregado, responder de manera rápida a los cambios del mercado, lograr objetivos de crecimiento empresarial y, lo más importante establecer relaciones redituales y fidelizar a sus clientes internos y externos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] L. Manjarrés Henríquez, y J. Vega Jurado, "La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio", *Dimens. Empres.*, vol. 10, no. 1. pp. 18-29, 2012.
- [2] K. Guzmán, "Radiografía de la oferta de servicios de salud en Colombia" en *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*, Cartagena: CEER, 2014, pp. 1-66.
- [3] J. Bonet y K. Guzmán, "Un análisis regional de la salud en Colombia" en *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*, Cartagena: CEER, 2015, pp. 1-48.
- [4] K. Acosta, "La salud en las regiones colombianas: inequidad y morbilidad", en *Documento de Trabajo sobre Economía Regional*, Cartagena: Banco de la República, 2014, pp. 1-66.
- [5] Gobernación del Atlántico, Conciliación cartera vencida entre EPS e IPS del Atlántico, 2013.
- [6] M. Ortega, *Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo de las IPS*, Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2012.
- [7] H. Calderón, J. Londoño y J. Serrano, "Innovación en instituciones de salud como fuente de competitividad" *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, n° 74, pp. 227-241, 2016.
- [8] L. D'Alvano y A. Hidalgo, "Procesos de innovación en las organizaciones de salud y educación en Venezuela", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, pp. 578-594, 2011.
- [9] J. L. Sampedro Hernández, "Innovación y cambio microinstitucional en el sector salud: evidencia de la telemedicina en México", *Economía: Teoría y práctica*, pp. 31-57, 2013.
- [10] J. Tom & W. Winston, "Innovation in Our Nation's Public Hospitals: Interview with Five CEOs and Medical Directors", *Perm*, vol. 12, n° 1, pp. 68-74, 2008.
- [11] J. Creswell y V. Plano. (2007). Enfoque mixto de la investigación, [En línea]. Disponible en: <http://>



- datateca.unad.edu.co/contenidos/208041/Modulo\_EXE/leccin\_13\_enfoque\_mixto\_de\_la\_investigacin.html
- [12] G. Aponte, R. M. Melo y M. A. Cardozo, "Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo", *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XVIII, pp. 41-52, 2012.
- [13] Superintendencia de Salud (2017). Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud - Atlántico. [En línea]. Disponible en: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Paginas/Protecci%C3%B3n%20al%20Usuario/InstitucionesMapa/mapaAtlantico.html>.
- [14] F. Muñoz, M.L. Burgos, M. L. Carrasco, D. J. Martín, J. Ríos, M. Villalobos, I. Ortega, "Investigación cualitativa en mujeres víctimas de violencia de género", *Revista Atención Primaria*, vol. 37, no. 7, pp. 407-412, 2006.
- [15] R. Gibson (2014). Las empresas deben perder el miedo a no innovar. [En línea]. Disponible en: <http://camacol.co/noticias/las-empresas-deben-perder-el-miedo-innovar-para-ser-m%C3%A1s-competitivas-rowan-gibson>
- [16] J. Fleitman (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad/>
- [17] Á. Arbonies Ortiz, "Gestión de la innovación: la adopción y generación de innovaciones a nivel empresarial", Resultado XIII Congreso de Estudios Vascos Ciencia, tecnología y cambio social en Euskal Herria, 1996. Disponible en: <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/congresos/13/13277282.pdf>
- [18] P. Colmenares (2014). ¿Qué sucede cuando no se innova? [En línea]. Disponible en: <http://laestrella.com.pa/estilo/cultura/sucede-cuando-innova/23847315>
- [19] J.R. Magarzo (2015). La importancia de innovar y de afrontar el riesgo de hacerlo. [En línea] Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/01/30/54cb4ae722601d1e048b4575.html>
- [20] A. Moradela (2014). La innovación: Clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*. [En línea]. Recuperado Disponible en: <http://www.universia.es/ubr/pdfs/ubr0012004188.pdf>
- [21] M. A. Hinojosa (2006). Innovación de proceso. Cuadernos de Gestión de Tecnología, [En línea]. Disponible en: [http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2005-1521/cuaderno\\_de\\_innovacion\\_de\\_procesos.pdf](http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2005-1521/cuaderno_de_innovacion_de_procesos.pdf)
- [22] P. V. Robayo Acuña (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano, [En línea]. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>
- [23] C. Rozman (2014). Talento e innovación, puntos claves en el crecimiento sostenible de las empresas dentro de la economía global [En línea]. Disponible en: <http://www.aqualogy.net/co/es/noticia/381/talento-e-innovacion-puntos-claves-en-el-crecimiento-sostenible-de-las-empresas-dentro-de-la-economia-global>
- [24] H. Chesbrough, (2003). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI, [En línea]. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/09/BBVA-OpenMind-Innovacion-abierta-Innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi-empresa.pdf>