

RESUMEN EJECUTIVO

Encuesta de Principales Preocupaciones Directivas

Hospitales y Clínicas de Colombia — 2025

75 instituciones | Públicas 35.7% • Privadas 62.5% • Mixtas 1.8% | 12.312 camas (12.27% nacional)

1. Contexto y alcance

La Encuesta de Principales Preocupaciones Directivas 2025, aplicada por la ACHC a 75 instituciones prestadoras de salud, revela un sector hospitalario en tensión crítica. El instrumento comprende 40 ítems cuantitativos en escala Likert distribuidos en 6 dimensiones, 9 preguntas abiertas y 3 indicadores de perspectivas de futuro. Las métricas centrales son el Índice de Preocupación (I.P.: porcentaje que calificó 4 o 5), el Índice de Urgencia (I.U.: porcentaje que calificó 5) y la desviación estándar (σ) como medida de consenso gremial.

2. Hallazgos principales

Crisis financiera dominante: El 91.1% de las instituciones reporta los retrasos en pagos como preocupación alta o crítica ($\sigma=0.69$, máximo consenso del estudio). Siete de las diez principales preocupaciones corresponden a la dimensión financiera, con un Índice de Urgencia promedio de 54.4%, el más alto entre todas las dimensiones.

Incertidumbre por la reforma: La dimensión de transición hacia el nuevo modelo alcanza el mayor I.P. promedio (82.1%). El 100% de las instituciones privadas califica la incertidumbre sobre la reforma como preocupación alta o crítica. La brecha más pronunciada del estudio (42 pp) se presenta en los cambios de relacionamiento con gestoras y entes territoriales (97.1% privadas vs. 55.0% públicas).

Planeación comprimida: El 60% de las instituciones planifica a menos de un año y solo el 7.3% mantiene visión de largo plazo. El 96.4% prioriza liquidez y sostenibilidad financiera como objetivo directivo principal.

Paradoja reforma-preocupación: El 81.5% considera necesaria una reforma, a pesar de que la incertidumbre sobre su implementación es la segunda preocupación más alta (91.1%). La inquietud no es si debe haber reforma, sino cómo se implementa y la falta de certidumbre que genera. El optimismo promedio es 2.85/5.0 (pesimismo cauteloso), con un Saldo de Confianza Neto de -11.1%.

3. Ranking: las 10 principales preocupaciones

Tabla 1. Top 10 preocupaciones por Índice de Preocupación, Urgencia y consenso (σ), con diferenciación público-privada.

#	Preocupación	I.P.%	I.U.%	σ	Púb%	Priv%
1	Retrasos en pagos y reconocimiento de servicios	91.1	78.6	0.69	80.0	97.1
2	Incertidumbre sobre reforma del sector	91.1	64.3	0.71	75.0	100.0
3	Solución de glosas y conciliaciones	89.3	50.0	0.73	90.0	88.6
4	Recuperación de cartera con EPS en liquidación	87.5	69.6	0.91	95.0	82.9
5	Conciliación, depuración y reconocimiento de deudas	85.7	57.1	0.82	85.0	85.7
6	Ajuste e incremento de la UPC	85.7	57.1	0.86	75.0	91.4
7	Aumento de costos operativos	85.5	65.5	0.88	75.0	91.2
8	Manual tarifario piso-techo	83.9	46.4	0.86	70.0	91.4
9	Traslados de incrementos tarifarios (UPC)	82.1	57.1	1.04	70.0	88.6
10	Cambios en relacionamiento con gestoras/entes	82.1	55.4	0.93	55.0	97.1

Fuente: Encuesta de Preocupaciones Directivas ACHC 2025. n=75. I.P.: % que calificó 4 o 5. I.U.: % que calificó 5. $\sigma < 0.85$ = alto consenso gremial.

4. Panorama por dimensión

Tabla 2. Síntesis de las 6 dimensiones evaluadas, ordenadas por Índice de Preocupación promedio, con clasificación por zonas estratégicas.

Dimensión	Ítems	I.P. Prom.	I.U. Prom.	Zona	Hallazgo clave
Transición nuevo modelo	4	82.1%	50.9%	Emergencia	100% privadas en alerta crítica por reforma
Crisis financiera	12	78.1%	54.4%	Emergencia	91.1% reporta retrasos críticos en pagos
Entorno regulatorio	6	57.1%	25.0%	Estructural	Brecha púb-priv de 26 pp en habilitación
Talento humano	5	43.2%	16.1%	Preventiva	Brecha salarial: 65% públicas vs. 40% privadas
Infraestructura y tecnología	7	41.9%	15.6%	Preventiva	Obsolescencia equipos: 65% públicas afectadas
Sustentabilidad ambiental	6	28.9%	6.9%	Preventiva	Desplazada por urgencias financieras

Fuente: Encuesta de Preocupaciones Directivas ACHC 2025. Zonas definidas por umbrales IP $\geq 70\%$ e IU $\geq 40\%$. Emergencia = IP e IU por encima del umbral. Estructural = IP alto, IU contenido. Preventiva = por debajo de ambos umbrales.

5. Síntesis cualitativa

Estrategias de adaptación: Las instituciones transitan una escalada que va desde la optimización del ciclo de ingresos (automatización de facturación, fortalecimiento de auditoría) hacia medidas de contención financiera (austeridad, congelación de nóminas, suspensión de inversiones) y, en los casos más críticos, decisiones que afectan directamente la oferta de servicios a la población, incluyendo cierres temporales de servicios.

Barreras estructurales: Los obstáculos identificados trascienden la gestión individual: incumplimiento sistémico de pagos, inestabilidad en la interlocución con EPS intervenidas (cambios de interventores que invalidan acuerdos), barreras administrativas en facturación, y procesos de liquidación de EPS percibidos como inequitativos para los prestadores.

Propuestas de política pública: Los directivos convergen en una agenda articulada: ampliación del giro directo para reducir efectos de la intermediación; cumplimiento efectivo de la normativa existente con sanciones reales; reforma de procesos de liquidación de EPS con fondos de garantía para prestadores; revisión de la suficiencia de la UPC; y certidumbre regulatoria como condición básica para la planeación institucional.

6. Agenda de incidencia: cuatro niveles de intervención

Nivel 1 — Emergencia financiera (acción inmediata): Ampliación del giro directo, solución de glosas acumuladas, mecanismos especiales para cartera con EPS en liquidación, cumplimiento de normativa de pagos vigente.

Nivel 2 — Ajustes estructurales de financiamiento (corto plazo): Revisión de suficiencia de la UPC, actualización de manuales tarifarios con indexación automática, traslado efectivo de incrementos de UPC, reforma de procesos de liquidación.

Nivel 3 — Certidumbre para la transición (mediano plazo): Reglas claras del nuevo modelo, cronogramas de implementación, simplificación de cargas regulatorias para públicas, claridad de rol para privadas.

Nivel 4 — Desafíos emergentes (prevención): Monitoreo del deterioro de capacidad instalada, sobrecarga de urgencias, preparación para cambio demográfico-epidemiológico, evaluación del impacto de la reforma laboral.

Mensaje central: Los hospitales y clínicas de Colombia mantienen su compromiso con la misión sanitaria y reconocen la necesidad de transformar el sistema. Pero esta transformación requiere instituciones que puedan operar: con flujo de caja, con capacidad para retener talento, con infraestructura adecuada y con marcos regulatorios que ofrezcan certidumbre. Resolver la emergencia financiera no es un fin en sí mismo: es la condición necesaria para que el sector pueda cumplir su función de garantizar el derecho a la salud.