

Hospital Clínico de la Universidad de Chile Desarrollo Institucional: Un Desafío y una Oportunidad

Patricio Lagos Araya

Los actuales tiempos se han caracterizado por una constante discusión respecto a la modernidad y de su significado en la vida de las personas y de las instituciones. La modernización se ha transformado en una propuesta general, no siempre especificada en sus alcances conceptuales y prácticos. Sin embargo, una operacionalización del concepto es el hecho del permanente estado de cambio que la sociedad actual les impone a las organizaciones. Las planificaciones en todas sus modalidades tienden a encasillar la acción corporativa y se contradicen con los vertiginosos hechos que generan cambios sociales que exigen desarrollar un alto grado de adaptabilidad que asegure la pertinencia de la misión institucional y del modo de realizarla.

La Universidad de Chile y su Hospital Clínico se han debatido en los últimos años en una permanente inestabilidad de las políticas en educación superior y salud. La sociedad chilena y el Estado no han definido con claridad qué demandan de estas instituciones, exceptuando, las señales de política económica. En este aspecto es donde se ha centrado la discusión y las exigencias: autofinanciamiento institucional. La postergación de las definiciones sobre el desarrollo institucional global nos ha llevado a privilegiar las acciones de corto plazo de carácter reactivo a las decisiones administrativas y presupuestarias.

A partir de la década de los ochenta se ha producido un cambio sustancial en el medio institucional de la Universidad de Chile y del Hospital Clínico, representado, al menos, por los siguientes hechos:

- a) Surgimiento y expansión de las instituciones privadas de educación superior, incluso en la creación de carreras universitarias en el área de la salud.

Subdirector de Administración
Hospital Clínico
Universidad de Chile

-
- b) La privatización de la salud, en la cual se refleja la segmentación de la población entre aquellos que pueden financiar sus demandas de salud y los que deben depender de la oferta pública de salud, al margen de consideraciones de disponibilidad y de calidad de servicio.
- c) Una reducción sostenida del financiamiento fiscal, a través de los aportes fiscales a las universidades y la desinversión en el sector público de salud. Las estadísticas económicas señalan que la participación del gasto público en educación superior y en salud en el Producto Interno Bruto (PIB) en 1990 es claramente inferior a la existente en 1980.

Una variable que refleja el efecto de lo señalado es la composición de la estructura de financiamiento de nuestro Hospital: En 1980 un 70% del financiamiento provenía del aporte fiscal, en 1994, este porcentaje asciende a un 16%. Dicho de otra forma, en 1980 el Hospital Clínico dependía en un 30% de sus ingresos propios por prestaciones. En 1994, el 84% de su financiamiento proviene de los ingresos propios. Lo anterior implica que en la perspectiva actual y futura de mediano plazo, el financiamiento del desarrollo institucional del Hospital Clínico está condicionado por la capacidad de autosustentarse por la vía de optimizar los recursos de que disponemos.

En el plano de los recursos públicos destinados a salud se ha observado a contar de 1990 un crecimiento importante del presupuesto fiscal. Sin embargo, la eficacia en los resultados no ha sido la esperada, dado fundamentalmente por la carencia de sistemas de gestión de salud modernos y que garanticen la optimización de la calidad del servicio de salud, de amplia cobertura y de eficiencia en la administración de los costos.

El desafío global planteado alcanza también al Hospital Clínico. La creciente competitividad en la asignación de recursos públicos y privados, hace necesario poner énfasis en los cambios profundos en la estructura clínica. La competitividad de la institución

es una función directa de la calidad y de la reducción de los costos de las prestaciones. Cada día se observa con mayor frecuencia que la calidad a cualquier costo no se compatibiliza con las disposición de quien financia la prestación a responder a tarifas discrecionales e inciertas.

La compleja misión del Hospital Clínico es ser el principal centro universitario en la enseñanza e investigación científica de las ciencias médicas y, a su vez, otorgar prestaciones de salud en todas las especialidades con requerimientos de alta calidad y complejidad.

Esta misión obliga al Hospital Clínico a consolidarse en una institución universitaria y clínica altamente competitiva. Un plan de gestión que garantice el desarrollo institucional debería basarse fundamentalmente en la inversión en recursos humanos, su permanente formación y renovación. Los recursos humanos en salud constituyen la base de la prestación académica y clínica. En consecuencia, la eficacia institucional depende de la productividad del recurso humano, su capacidad y su disposición al cambio que el medio exige.

No menos importante y necesario complemento, lo constituyen las acciones de inversión en infraestructura, tecnología y sistemas de gestión. El rol de la Dirección del Hospital Clínico en este contexto, es normativo y de fomento de las iniciativas académicas y clínicas que optimicen la relación entre el recurso humano, la infraestructura, la tecnología y los sistemas de gestión.

En definitiva, el destino del Hospital Clínico depende cada vez más de sí mismo, de lo que su comunidad se atreva a realizar para iniciar con realismo un proceso de cambio de sus estructuras de decisión y de la forma de efectuarlas, que aseguren su competitividad y financiamiento.

Las tareas propuestas son: en el corto plazo, aumentar la productividad de los recursos disponibles y reducir los costos; en el largo plazo, asegurar la competitividad por ser los mejores por calidad y eficiencia.

Las tareas operativas a abordar en el presente: normalizar la dotación de personal y sus remuneraciones, infraestructura básica, reposición de equipamiento clínico e inversión en sistemas de información e informática.

Para el desarrollo institucional, académico y asistencial del Hospital Clínico Universitario, las amenazas del presente son un desafío y una oportunidad, pero depende de la voluntad de cambio y la generosidad de cada uno de sus miembros.