

Reconversión de una Gestión

¿Por qué una reconversión?, podemos conceptualizar esta acción como la base teórica de las actividades que se desarrollan en el Hospital Clínico de la Universidad de Chile desde que asumiera el Prof. Dr. Emilio Morales N. con el objeto de permitir un reajuste estructural acorde con las nuevas condicionantes tecnológicas que responda a una asignación eficiente de sus recursos, e incrementa su competitividad en el mercado de la Salud. Lo anterior en base a una atención médica que compatibiliza los objetivos docentes y académicos no por la vía de solicitar mayores aportes económicos a la Universidad de Chile, sino que por la generación propia de sus recursos.

En razón a lo anterior el Uso racional de los recursos pasa a ser un objetivo básico: para lo cual debe sostenerse un equilibrio permanente entre, aumentar los Gastos Operacionales, establecer Remuneraciones equitativas, ejecutar inversiones en infraestructura, y efectuar inversión en nuevas Tecnologías Productivas. Adicionalmente se deben considerar las necesidades de recursos financieros presentes que permitan recuperar el rezago tecnológico en que se otorga el servicio médico en el hospital.

Las ciencias económicas y administrativas desde hace varias décadas están aportando herramientas como son la Evaluación de Proyectos, análisis de costos relevantes, costo efectividad, Presupuestos, gestión financiera, marketing corporativo, etc., que no han sido incorporadas en su integridad en la administración tradicional de hospitales. Es este el desafío de reconvertir una gestión.

No sería posible enfrentar una reconversión de una gestión si no es con la participación de sus trabajadores; es en este contexto que se están implementando las bases mínimas para su desarrollo, esto tiene relación con preparar una Organización que sea capaz de responder a los cambios.

El diseño de un sistema descentralizado de Costos que considere los mecanismos de incentivos y desincentivos adecuados y que opera en el sentido de que cada unidad de gestión se beneficia de los Ingresos Netos por la venta de Servicios de acuerdo al esfuerzo en que incurre, es una actividad que se encuentra en su etapa de desarrollo. En forma complementaria se desarrollará un estudio de costos de las prestaciones médicas y de la docencia, que permita actualizar los aranceles en forma competitiva y a la vez generar transparencia sobre las estructuras de ingresos y costos de los diferentes servicios del Hospital clínico.

En otro ámbito el hospital debe buscar fuentes de fi-

nanciamiento de Largo Plazo, para emprender sus proyectos de Inversión para lo cual se enfrentarán durante el año 92 gestiones nacionales e internacionales que permitan modificar la estructura de financiación. Otro mecanismo de apoyo a la inversión lo está constituyendo la inversión asociada de sus funcionarios, la cual con términos de transferencias adecuados y equitativos es apoyada por la dirección del hospital.

Sin perjuicio de lo anterior el hospital emprenderá áreas de ventas de servicios al sector privado que implican diversificar sus actividades generando nuevos recursos al hospital, las cuales podrá emprender en forma directa o asociada.

En el plano externo una estrategia institucional nos está permitiendo incrementar nuestras relaciones de convenios con las instituciones de Salud Previsional (ISAPRES) al flexibilizar sus intercambios. Por ej. garantías sobre cuentas con aranceles preferenciales, descuentos por volumen facturado, venta futura de días camas, etc., por otra parte hemos mejorado nuestras relaciones de intercambio con el Fondo Nacional de Salud (FONASA), con lo cual estamos desplazando al Hospital Clínico hacia una posición más competitiva. Corresponde efectuar internamente las transformaciones adecuadas que permiten asociar esta competitividad, modernidad tecnológica con un servicio eficiente y de confianza a sus usuarios, área que debemos emprender organizadamente en función de los recursos disponibles.

Como Inversión podemos considerar la totalidad del Gasto en Salud o sólo el destinado a equipamiento; independiente de su magnitud y determinación resulta de relevancia la calidad y focalización de la inversión. En estos términos no sólo el gastar garantiza un incremento en la calidad de la atención médica y en consecuencia es una exigencia de la Organización una visión de futuro del nivel tecnológico y su orientación en la satisfacción de las demandas globales en Salud a costo efectividad positivos.

Lo anterior deberá mantener una actividad comunicacional permanente hacia el interior y exterior que integre los conceptos descritos, proporcionando la asociación real de las actividades de reconversión que se están emprendiendo en su gestión en el Hospital Clínico de la Universidad de Chile.

Jaime Arancibia Torres
Cand Phd Ciencias Económicas
y Empresariales U.A. Madrid
DIRECTOR ECONOMICO