

ocupa desde 2000 la dirección general. Bajo su mandato la institución invirtió US\$ 15 millones en un ambicioso plan de obras que concluye este año, no por crecimiento de la masa social sino para recalificar los servicios y adecuarlos al modelo impuesto por la reforma en salud. Desde 2009 integra la directiva de Peñarol, club al que fue convocado por su *expertise* administrativo.

asistencia integral. De ellos 60% tiene de alguna manera beneficio del Fonasa, parcial o totalmente. Pero atendemos en complementación de servicios a una población de 90.000 personas, provenientes de otros seguros privados.

### ¿Afecta a los usuarios de seguros la imposibilidad de cambiar de prestadora?

No. Nuestros usuarios tienen libertad de salirse de o ingresar a los seguros cuando lo deseen. No están afectados por el «corralito».

### ¿Esto genera algún tipo de controversias con las mutualistas?

No. A esta altura, la ley que puso en marcha el Sistema ya tuvo su discusión, en función de los distintos colectivos y las controversias están zanjadas. Cada prestador tiene su espacio en el sistema sanitario, se va encontrando permanentemente el equilibrio y éste queda demostrado con lo ocurrido en febrero los últimos años, cuando escaso porcentaje de quienes podían mudar de institución, lo hizo. Esto marca a mi juicio que se está llegando al equilibrio en la satisfacción de los usuarios con las instituciones que los acogen.

### ¿Cómo ha sido el crecimiento para ustedes en estos años?

En los últimos tres años la población del hospital se ha mantenido relativamente estable. Esto es también fruto de la política de gestión que hemos seguido; no buscamos masificar el servicio, sino mantener una escala que nos permita continuar ofreciendo niveles tecnológicos adecuados y una atención personalizada.

### ¿No requieren, por razones de presupuesto, sostener un cierto crecimiento?

Ese es el gran dilema de las organizaciones de salud. En Uruguay se dio un fenómeno de fusión de instituciones que hizo desaparecer a

las más pequeñas, concentrando usuarios en otras que buscaron mayor eficiencia. Pero este fenómeno es mundial y particularmente se da en el área de la salud, donde los costos tecnológicos y fijos son enormes y francamente crecientes. Somos conscientes de esto, por eso hemos ido acompañando el proceso, intentando conservar la escala que nos permita cuidar la calidad asistencial. Este es nuestro desafío permanente, porque es un equilibrio difícil de mantener, pero hemos puesto el énfasis en lograrlo y nos va razonablemente bien.

### ¿Cuál es el presupuesto anual del hospital?

Son varios millones de dólares, cifras importantes que nos obligan a ser muy cuidadosos en la presu-



**«En estos 10 años se han invertido cerca de US\$ 15 millones en obras»**

puestación y el manejo de los costos, aún cuando no escatimamos recursos a la hora de obtener la calidad deseada. Cerca del 55% del presupuesto general se destina a los recursos humanos, es la media del mercado. Contamos con un *staff* médico de 250 profesionales, el personal no médico alcanza las 1.000 personas. La aplicación de mano de obra es muy intensiva en salud, es cada vez más especializada y formada, también cada vez más escasa y esto presiona mucho los costos en instituciones como la nuestra. El resto del presupuesto se destina a materiales y servicios, y entre un 5% a 7% se reinvierte.

### ¿Se les hace necesario establecer programas de capacitación y retención del personal?

Invertimos en capacitación y reclutamiento, pero también en la generación de un clima interno que permita al colaborador sentirse identificado con la organización y a la organización con cada uno de ellos, mediante una cultura de orden y respeto mutuo, sabiéndonos todos parte de un organismo complejo, pero aportando cada uno su propio valor. Estamos muy orgullosos de nuestra gente. Ella es protagonista de los resultados sanitarios y de la elevada satisfacción de nuestros usuarios. Es casi inexistente el índice de rotación de personal, algo imprescindible en una organización de este tipo, donde la cultura institucional es tan relevante.

### ¿Cuál es el perfil del usuario del Hospital Británico?

Son familias uruguayas que dan especial prioridad a la atención en salud, buscan un prestador serio, sobrio y que apunte a la excelencia, y fundamentalmente brinde asistencia personalizada. A veces, se los puede asociar a un nivel de ingreso medio o alto, pero en rea-

[Pasa a la página siguiente] ■ ■ ■

## APUNTES DE CARRERA

**1976**

Ingresa a la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias por concurso de oposición y méritos, a los 16 años. Trabaja allí durante casi una década, ocupando distintos puestos.

**1984**

Se recibe de contador público en la Universidad de la República.

**1985**

Ingresa a Hospital Británico como contador, para colaborar en el sector contable y como *controller*. Fue más tarde gerente del área contable, gerente del área financiera y luego gerente general administrativo.

**2000**

Ocupa la posición de director general en el Hospital Británico, apenas creado el cargo, elegido por la Junta Directiva de la organización.

## CIFRAS DEL NEGOCIO

**30.000** metros cuadrados construidos constituyen la sede del hospital en la manzana que ocupa desde hace más de 100 años. Frente a ella, sobre la calle Morales, el policlinico ocupa unos 5.000 metros cuadrados. Hacia fines de 2015 se inaugurará la sede de Carrasco, en donde funcionarán consultorios bajo la modalidad de coordinación.

**«Queremos que el usuario y su familia se sientan como en casa»**