



HOSPITAL CLÍNICO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

***PRESENTACIÓN
COMISIÓN DE ECONOMÍA***

PROPUESTAS DE FINANCIAMIENTO PARA EL HOSPITAL CLINICO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE EN EL MARCO DE LA RENEGOCIACIÓN DE SUS PASIVOS Y PLANES DE DESARROLLO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

INFORME PREPARADO PARA LA COMISIÓN DE ECONOMIA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CONSEJO UNIVERSITARIO

I ANTECEDENTES PRELIMINARES

En el curso del mes de agosto del año 2004 el Hospital Clínico de la Universidad de Chile presentó su estado de situación administrativo y financiero a las autoridades superiores de la Universidad, en las instancias de la Comisión de Economía y Gestión Institucional y luego del Consejo Universitario. Dicha presentación obedeció al acuerdo adoptado en la reunión del Consejo Universitario realizada con fecha diciembre de 2003, en donde el Sr. Rector, derivado de la situación de iliquidez del Hospital agravado a su vez por la aplicación del overhead de 2% a los ingresos propios, medida acordada en el propio Consejo, solicitó que en virtud de estas situaciones se buscaran las fórmulas que permitieran apoyar la gestión del hospital, en especial aquellas que permitieran mayor flexibilidad administrativa y financiera.

El resultado de las gestiones desarrolladas en el ámbito de las instancias superiores mencionadas, permitió conseguir un acuerdo de tipo global que consta en el acta del Consejo Universitario de fecha 17 de agosto de 2004. En términos textuales el acuerdo N° 44 establece lo siguiente: "El Consejo Universitario acuerda autorizar al Hospital Clínico de la Universidad de Chile a renegociar y reprogramar sus compromisos financieros con sus proveedores con el propósito de administrar la situación de iliquidez que enfrenta. Del mismo modo se acuerda establecer un Comité, designado por el sr. Rector, el cual tendrá como objetivo, entre otros que le encomiende el Rector, efectuar el seguimiento de los compromisos financieros asumidos por el Hospital que permita garantizar su cumplimiento".

Posterior a esta resolución se han desarrollado diversas líneas de trabajo con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos establecidos por la Rectoría y el Consejo Universitario.

En este contexto se presenta el siguiente informe que tiene por objetivo dar cuenta de las propuestas de financiamiento que permitan al Hospital Clínico la renegociación de sus pasivos, así como llevar adelante los planes de desarrollo e inversión necesarios para dar soporte a su misión como el principal campo asistencial y docente de la Universidad de Chile.

II CONTEXTO ACTUAL

El Hospital Clínico de la Universidad de Chile (HCUCH) se encuentra inserto dentro de un modelo de funcionamiento administrativo y financiero sujeto a dos realidades diametralmente opuestas, por un lado, las propias del Sistema de Salud en Chile y, por otro, las que le son aplicables por corresponder a un organismo más de la propia Universidad y, por lo tanto, sujeto a la normativa reglamentaria que le es aplicable a ésta.

Desde este último punto de vista, su Misión al amparo de lo que es su esencia como entidad dependiente de la Universidad de Chile, ha sido definida como:

“ Nuestra Misión es ser el principal campo clínico para la formación y perfeccionamiento de profesionales de la salud, a través de la excelencia académica y clínica, fomentando el desarrollo de la investigación, el uso de tecnología de vanguardia y la optimización de los recursos, otorgando una atención de calidad, en beneficio de la sociedad ”.

Por otra parte la Visión del Hospital se definió en el año 2000 como

“ Al año 2005, el Hospital Clínico debiera ser la Institución líder reconocida en nuestro país en los ámbitos de docencia (fundamentalmente de post grado), fomento de la investigación (que incluya una creciente presencia internacional), como también en el quehacer asistencial de alta complejidad, destacándose por la constante innovación en la gestión de servicios de atención de salud.

Desde su perspectiva de Hospital docente y asistencial, aportará prestigio a la Universidad de Chile, constituyéndose en la mejor alternativa del mercado de estos servicios en el área de la Medicina”

Como es posible observar, el centro de la Misión y el eje de la Visión del Hospital Clínico es la actividad académica la cual está íntegramente ligada a la actividad asistencial donde el paciente es el eje principal. Para poder cumplirlas adecuadamente, así como sus otras áreas fundamentales, es primordial poder contar con un Hospital que cubra todos los requerimientos que ello exige: recursos humanos docentes de primer nivel con incentivos adecuados, equipamiento de punta tecnológica, instalaciones acordes con las exigencias asistenciales y docentes, abastecimiento de fármacos e insumos clínicos de última generación junto a lo cual es fundamental que la gestión resuelva el manejo de una gran demanda de pacientes que permitan autofinanciar el funcionamiento del Hospital, es decir, un conjunto de elementos claves que deben conjugarse para poder asumir de manera cabal y eficiente la Misión y Visión Institucional, propia de los grandes centros docentes-asistenciales de las principales universidades de nivel mundial.

Toda esta actividad, como se puede desprender, demanda una gran inversión en recursos de todo tipo, más aún, se debe estar continuamente actualizando y modernizando a la par del avance tecnológico para así desarrollar la actividad docente/asistencial de primera línea, conjuntamente con la preparación, capacitación y formación de nuevos académicos que serán el cuadro de reemplazo de las actuales generaciones, si queremos ser los líderes y cumplir con nuestra misión de mejor centro docente/asistencial del país.

Los pacientes dado su patología de base, a veces compleja, plantean diferentes problemáticas que requieren ser estudiadas y debidamente solucionadas, lo que posibilita la realización de la docencia e investigación de tal manera de lograr el enseñar/aprender, investigar y publicar, conceptos que forman parte de lo más profundo de nuestra misión.

Además este tipo de acciones hay que considerarlas como una gran ventaja para los pacientes, pues el hecho que ellos sean estudiados por médicos docentes con el apoyo de los alumnos y equipos de salud genera la discusión diaria necesaria respecto de la enfermedad, su tratamiento y posibles consecuencias, otorgando un respaldo y una mayor seguridad diagnóstica y terapéutica, siempre dentro del marco de los derechos del paciente: la dignidad, respeto y confidencialidad con resguardo de los valores éticos que involucra el acto médico.

Para permitir el cumplimiento de su misión docente-asistencial el hospital se ha visto enfrentado a importantes cambios, es así como hacia mediados del año 1996 fueron nombradas nuevas autoridades en la gestión del Hospital, tanto en la línea clínica-docente como de la administración, marcando un cambio trascendente, dado que en este último caso se optó por una modalidad de tipo gerencial, con atribuciones concretas en esa área y con un mandato muy específico en lo que se refiere a las funcionalidades propias de un hospital y que le proporcionen viabilidad económica sustentable en el largo plazo con un modelo de gestión acorde a los tiempos actuales.

Las actividades tendientes a lograr el objetivo perseguido, iniciadas en ese año, se cimentaron en una acción coordinada entre la línea clínica-docente y la de gestión del Hospital, con resultados que permitieron generar en el corto plazo una base operacional más sólida, con lo cual, se orientó el trabajo posterior hacia el mediano y largo plazo. En esta proyección de futuro se trabajó con herramientas de planificación estratégica que permitieron, por un lado, fijar líneas de acción y desarrollo de largo plazo y, por el otro, generar una instancia de participación que permitió socializar los procesos de cambio requeridos hacia el interior de él.

Variados son los logros alcanzados en este período de gestión, demostrando que una institución pública con una adecuada y eficiente capacidad de gestión, puede dar pasos importantes en el marco de lineamientos estratégicos sólidos y congruentes con su Misión institucional. Sin embargo, hay factores críticos que hacen ver la imperiosa necesidad de contar con mayores y mejores herramientas de gestión, en especial en

materia financiera, en donde si bien han existido avances, no son éstos acordes con los requerimientos de una gran empresa con un nivel de operaciones y presupuesto anual cercano a los US\$ 80 millones.

Dentro de las principales limitantes a las cuales se ve enfrentada la gestión administrativa y financiera del Hospital, bajo el actual modelo de funcionamiento, se pueden indicar las siguientes:

- Imposibilidad de acceder a préstamos para materializar los proyectos de inversión; estos se encuentran condicionados a las disponibilidades de endeudamiento de la Universidad en su conjunto, sumado a la imposibilidad de asumir compromisos más allá de los períodos presidenciales.

En la actualidad la única alternativa que ha sido autorizada por la Universidad, se enmarca dentro de la inversión materializada para el proyecto de imagenología, con endeudamiento ante el Banco Alemán KFW, el cual, por restricciones normativas y exigencias burocráticas, demoró en concretarse desde 1998 hasta el 2002 y derivó a su vez en tener que aceptar el servicio de esa deuda de US\$ 7 millones en un plazo equivalente a 4 años, asociado a la restricción impuesta de los plazos del período presidencial (marzo 2006). Situación extensamente analizada en la Comisión de Economía y Consejo Universitario en dichos períodos.

- Imposibilidad de acceder a Líneas de Crédito Bancarias directas para el Hospital; la limitante corresponde a las restricciones propias que presenta la Institución como un solo organismo ante la banca nacional y de sus propios niveles de endeudamiento, que corresponde a la operatoria propia de la Universidad. Esto, a pesar de la existencia de ofertas de la banca que de manera directa han planteado la posibilidad de otorgar líneas al uso exclusivo del Hospital.
- Excesivos trámites previstos en la actual reglamentación aplicada a la Universidad para acceder a otras líneas de financiamiento, tales como leasing, leaseback y otros, han derivado en la búsqueda de mecanismos de tipo operativo financiero materializados a través de la Fundación del Hospital Clínico, con anticipo de clientes, con crédito de proveedores y constructoras, muchas veces con un costo financiero mayor al existente en el mercado.
- De igual forma, se han evaluado y analizado otras alternativas de financiamiento, como la colocación de bonos o efectos de comercio, todas afectas a las mismas limitantes antes descritas y en forma principal a los plazos que impone la Ley a las Universidades Estatales para la emisión de dichos instrumentos financieros a mediano y largo plazo.

Bajo este escenario, la gestión de una empresa moderna que mueve importantes niveles de recursos, como lo es hoy en día el Hospital, hace que su situación financiera

se maneje esencialmente por su disponibilidad de caja diaria y un alto capital de trabajo, sin poder utilizar herramientas que son de amplio uso en cualquier empresa, independiente de su tamaño. A esto, se suman todas las dificultades operativas-reglamentarias que entran y hacen lenta la operatoria de uso de las líneas de crédito de proveedores, debidamente respaldadas con instrumentos legales de garantía, mecanismo ampliamente usado por el sector privado hospitalario.

Las amenazas en el mercado en la cual participa el Hospital son evidentes, compitiendo en un sector ampliamente dinámico y cambiante, donde la capacidad de reacción e innovación se ve ampliamente sobrepasada por la reglamentación que afecta a la Universidad y, por lo tanto, en forma directa al Hospital. Los principales riesgos que se visualizan en este aspecto, entre otros, son los siguientes:

- Mercado de la salud, en especial de los prestadores privados, con alta capacidad de inversión y puesta de oferta en diversas plazas a nivel nacional. La información reciente habla de importantes volúmenes de inversiones y reestructuraciones del sector para los próximos años.
- Reforma a la salud pública y privada, con la implementación del proyecto AUGE. Esto demandará mayor capacidad de gestión y más flexibilidad en la toma de decisiones.
- Hospitales públicos autogestionados. Recientemente se aprobó la Ley que otorga mayor autonomía a los hospitales ministeriales y ello traerá consigo más flexibilidad de gestión, eficiencia y competencia con clínicas y hospitales del extrasistema, afectando en forma directa al HCUCH.

III EVOLUCIÓN FINANCIERA E INVERSIONES

En el curso de los años 1996-2004 el Hospital Clínico ha mostrado importantes avances en materia financiera, radicados primordialmente en un mejoramiento notable de sus ingresos , los cuales se han visto incrementados por la aplicación de políticas comerciales y de precios de alto impacto , los que sumados a un incremento en las variables productivas han permitido duplicar los ingresos en este período de 7 años. Esta situación , sin embargo, ha traído aparejado un incremento de las cuentas por cobrar a clientes, lo que se traduce en la necesidad de disponer de mayor capital de trabajo para su financiamiento, con fuertes presiones sobre la caja.

De igual forma, en materia de gastos es interesante los esfuerzos y medidas que han tendido ha mejorar la eficiencia de los agentes productivos y la de los propios servicios de apoyo y de administración. En este ámbito cobran relevancia medidas como la externalización de servicios, la profesionalización de áreas de apoyo, herramientas de control de costos, etc.

En lo que respecta al financiamiento de los activos es necesario destacar que un importante porcentaje , cerca del 40%, han sido financiados con endeudamiento de corto plazo asociado a proveedores , lo que en la práctica ha derivado en un aumento de la deuda corriente o de operación, en especial en los últimos 4 años en donde se han concentrado las inversiones de mayor cuantía.

Las inversiones en el período 1997-2003 alcanzan a un total \$ 17.700 millones , destacando las asociadas a Imagenología (\$ 4.200 millones), Unidad de Pacientes Críticos (\$ 2.500 millones), obras civiles de diversa índole (\$ 5.450 millones) , las que agrupadas representan el 69% de los compromisos, con una notoria trascendencia clínica de apoyo y de alta transversalidad por el tipo de servicios ofrecidos. Es muy relevante destacar que el Hospital Clínico, desde su fundación en 1952 y hasta mediados de los años 90, enfrentó períodos críticos en materia de inversión, lo que se advertía en un notable deterioro de sus activos y una incapacidad de poder enfrentar los desafíos que impone un hospital universitario y el propio mercado de la salud. Esta situación ha obligado a las actuales autoridades a asumir desafíos de inversión de alta cuantía y en períodos muy cortos de tiempo, de otra forma sería difícil poder compatibilizar los resultados de producción asistenciales y docentes actuales sin una adecuada política de inversiones.

Se debe precisar que una parte importante de las inversiones en obras civiles se han registrado como gasto y de igual forma el equipamiento adquirido vía leasing Fundación se ha hecho vía gastos de arrendamiento, esto ha derivado en un incremento artificial de los gastos operacionales y afecta los estados de resultados de manera negativa.

Del total de compromisos de inversión registrados en el período 1997-2004 se han pagado efectivamente un total de \$ 11.385 millones, quedando un saldo de \$ 6.282 millones por cubrir entre los años 2005-2013.

El detalle de esta información financiera se encuentra contenida en el anexo n°1 .

IV AMBITO Y CONTENIDO DE LAS PROPUESTAS DE FINANCIAMIENTO

4.1 Evaluación Financiera

La presentación realizada ante la Comisión de Economía y el Consejo Universitario en agosto de 2004, puso especial énfasis al trabajo conjunto que se desarrolló entre el Hospital y la Vicerrectoría de Economía y Gestión Institucional , de forma concreta uno de los principales resultados de este estudio fue determinar las proyecciones financieras del hospital en un horizonte de 7 años, 2003-2010.

Las conclusiones de dicho análisis fueron determinantes en establecer que para el período en estudio y luego de aplicar una serie de medidas de ajuste, recuperación de activos circulantes y postergación de algunos proyectos, los flujos financieros muestran

condiciones de viabilidad en el largo plazo. Sin embargo, se advirtió una alta concentración de compromisos en el corto y mediano plazo (2003-2005), en especial por la fuerte tasa de inversión de los últimos años la que ha sido financiada también con créditos de corto y mediano plazo, los que han presionado la caja y han derivado a su vez en un incremento de deuda con proveedores de operación corriente. A esto se debe agregar la mayor presión sobre la caja derivado de un incremento de las cuentas por cobrar a clientes, primordialmente por el incremento de las ventas y su relación con las coberturas de seguros, que tienden a tener altos deducibles en los estratos medios de la población, en especial Fonasa Libre Elección.

Junto con la evaluación realizada por la Vicerrectoría y el Hospital , se optó por contratar los servicios de Asesoría Financiera del Banco BBVA, en especial para que una entidad externa realizara sus propios análisis asociados a los flujos financieros del Hospital. Los resultados de estos análisis han sido entregados durante el mes de diciembre pasado y muestran un importante nivel de congruencia con el estudio previo interno.

Sin embargo, el estudio de BBVA Asesorías Financieras mostró una relación de flujos conteniendo el impacto del 2% de overhead aplicado a contar del año 2004 a los ingresos propios del organismo. El impacto para el período 2004-2010 bordea un total de \$ 7.727 millones, lo que modifica sustancialmente los resultados, siendo eso sí congruentes los flujos sin aplicar overhead.

Los déficit de caja acumulados en el período 2004-2010 alcanzan antes de inversiones a un total de \$ 7.810 millones y al aplicar inversiones resultaría un déficit de \$ 10.782 millones .

Para fines de análisis detallado se incorpora a este informe en **anexo n°2** el estudio realizado por BBVA.

4.2 Propuestas de Financiamiento

Con el objeto de viabilizar la puesta en práctica de las medidas de financiamiento, ha parecido conveniente proponer las siguientes etapas:

4.2.1 Financiamiento de Compromisos de Pago (Liquidez)

Esta etapa contempla el financiamiento de los flujos hasta los ítems correspondientes a compromisos de pago y determina requerimientos de crédito por un total cercano a los \$ 7.450 millones, de los cuales \$ 1.650 corresponden al compromiso de prepago del crédito con KfW Alemania por proyecto de Imagenología , operación que se llevaría a efecto en el mes de enero en curso, plazo máximo obtenido en la negociación con los alemanes. Para estos fines se cursaría una operación de leaseback por el mismo equipamiento, crédito pagadero en 48 meses con tasa de UF + 5,85% anual (tasa real efectiva).

Los restantes \$ 5.800 millones corresponderían a capital de trabajo para hacer frente a compromisos de pago con proveedores de operación, que como se indicó anteriormente han sido en medida importante el soporte para hacer frente al financiamiento de inversiones, dadas las restricciones para contar con fórmulas de financiamiento de largo plazo. Se propone como medida de financiamiento la opción de un crédito bancario sin garantías reales, solo niveles de cobertura para el pago de la deuda , a servir en plazos de 5 o más años, con 1 año de gracia.

En el marco de los requerimientos más inmediatos éstas serían las acciones que tienen prioridad en el más corto plazo, asumiendo que las proyecciones ya evaluadas permiten dar cumplimiento a los compromisos derivados.

Sin embargo, es importante hacer presente que el Hospital tiene necesidades de inversión permanentes, así se ha destacado en el marco de lo que es la competencia y su condición de entidad docente universitaria , que lo obliga a estar en constante actualización y vanguardia tecnológica. Estos desarrollos e inversiones se transforman en desafíos de orden mayor en el marco de las exigencias por mejorar la eficiencia, los márgenes cada vez más estrechos del negocio de la salud y las que impone la propia Universidad a través de los cobros derivados del overhead a la ventas.

En este contexto, se ha estimado pertinente que las etapas de financiamiento de inversiones y desarrollos sean presentados en este informe , pero que su análisis y posterior aprobación queden sujetos a la realización de futuras presentaciones, las que se irían materializando en el curso del año 2005 . Basados en este criterio se presentan 2 líneas de proyectos a financiar, aquellos que tienen comprometido su ejecución y aquellos que están en proceso de evaluación.

4.2.2 Financiamiento de Proyectos Comprometidos y Negocios Corporativos

Los proyectos de inversión que contempla esta fase del financiamiento son de una cuantía mediana y requieren de créditos por montos cercano a los \$ **3.000 millones**.

Se propone como vías de financiamiento de estos proyectos la venta de la cartera de crédito, que estimativamente podría generar recursos del orden de los \$ 2.150 millones.

Esta vía de financiamiento será sometida a aprobación de esta Comisión en el curso del mes de marzo del año 2005, con el objeto de mostrar las evaluaciones asociadas a los proyectos en cuestión.

4.2.2 Financiamiento de Inversiones en Evaluación

Se incorporan en este ítem una serie de inversiones de mayor cuantía que tienen relación con proyectos de ingeniería, reposición de equipos, equipos computacionales, obras civiles e imprevistos. Como bien se ha consignado estos proyectos están en evaluación y, por tanto, se contemplan de manera estimativa los montos de inversión y sus requerimientos crediticios, los que según los flujos alcanzarían a un total estimado de **\$ 9.700 millones**.

Se plantea la opción de presentar estos proyectos a medida que se tengan las evaluaciones del caso y según las prioridades respectivas, estimando poder iniciar las presentaciones hacia mediados del año 2005.

Anexos N°2 y N°3

5. COMENTARIOS FINALES

Los antecedentes aportados en el presente informe pretenden complementar aquellos que ya se entregaron a la Comisión en el año 2004, sin embargo, esta vez se presentan propuestas concretas de financiamiento que son sometidas a discusión y análisis de esta instancia del gobierno universitario.

Interesa destacar algunos aspectos que son relevantes a la hora del análisis de estas propuestas:

- La viabilidad financiera que se proyecta para el Hospital
- Las restricciones que tiene el hospital para invertir y conseguir financiamiento de largo plazo, obligándolo a requerir indirectamente crédito de proveedores
- La necesidad que existía, existe y existirá para hacer viable a un hospital universitario y de alta complejidad
- Los escenarios de alta competencia en el mercado de la salud y la educación superior, que hacen cada vez más necesario adecuar la gestión y flexibilizarla
- Los costos crecientes del mercado prestador de salud obligan a mirar constantemente hacia una mayor eficiencia.

Con todo, un aspecto que también se discutió el año 2004, fue que el Hospital trabajara una propuesta de institucionalidad y que luego ésta sea presentada al Rector y Consejo Universitario. Se está trabajando en dicha propuesta, orientando su objeto hacia una institución que permita en lo mejor de su esencia contar con las mejores herramientas para flexibilizar la gestión, hacer más eficiente la misma y mantener un rol de hospital docente-asistencial ligado a la Universidad de Chile.



HOSPITAL CLÍNICO UNIVERSIDAD DE CHILE



ANEXO N° 1:

EVOLUCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS E INVERSIONES

PRESENTACIÓN

COMISIÓN DE ECONOMÍA



HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE



Evolución Financiera

1996 a 2003



Activos (Evolución 1996 a 2003) (Valores Reales)

ACTIVOS

	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Disponibile	129.471.369	1.126.191.178	101.228.517	112.120.031	137.381.861	221.380.495	376.525.976	154.668.472
Deposito a Plazo	0	0	229.800.000	112.100.000	272.932.979	0	617.695.982	0
Deudores por Venta (neto)	830.192.604	1.171.482.559	599.550.372	1.094.262.371	866.473.543	672.568.581	1.781.660.585	2.889.328.233
Documentos por Cobrar(neto)	1.195.585.999	749.725.546	907.179.102	1.449.162.583	1.600.495.027	1.715.181.643	1.525.138.008	1.336.641.716
Deudores Varios (neto)	3.179.996.125	4.795.142.191	5.675.194.682	6.006.860.245	7.941.769.245	9.782.698.356	10.288.148.574	12.320.569.400
Docum.y C por C emp.rei.	96.024.040	129.663.363	238.736.990	291.403.959	409.835.751	497.301.349	532.462.563	1.189.519.789
Existencia (neto)	275.292.588	566.848.327	567.730.673	354.718.725	192.016.488	274.561.884	286.034.986	372.103.668
Impuesto por recuperar	0	0	0	0	9.359.262	1.115.589	13.969.203	15.672.480
Gastos pagados por Anticipado	0	0	616.225	0	84.636.420	64.268.353	0	0
Otros activos circulantes	0	0	0	462.643.580	327.713.632	333.388.803	399.370.616	192.855.461
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	5.709.809.066	8.539.053.165	8.320.036.561	9.883.271.490	11.842.614.208	13.562.465.053	15.821.006.494	18.471.359.218
Construcc.y obras de infra.	446.502.485	449.398.848	592.355.999	392.880.130	375.006.012	364.141.351	2.011.039.323	1.239.841.207
Maquinarias y Equipos	6.800.277.288	7.690.495.638	9.010.993.787	9.276.913.259	9.453.740.928	9.396.100.537	12.376.390.137	12.847.142.757
Otros activos fijos	2.311.622.551	1.519.720.942	159.544.288	244.147.739	254.891.514	255.179.560	965.339.518	1.233.191.766
Depreciación (menos)	-3.432.176.063	-3.766.533.118	-3.874.620.337	-4.230.826.524	-4.515.118.497	-4.721.556.880	-5.080.209.703	-5.429.253.179
TOTAL ACTIVOS FIJOS	6.126.226.261	5.893.082.309	5.888.273.737	5.683.114.603	5.568.519.956	5.293.864.568	10.272.559.274	9.890.922.550
Otros	0	0	0	0	0	0	89.249.348	99.814.851
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	89.249.348	99.814.851
TOTAL ACTIVOS	11.836.035.327	14.432.135.474	14.208.310.298	15.566.386.093	17.411.134.164	18.856.329.619	26.182.815.116	28.462.096.620

Circulante	12.761.550.152	224%
Fijos (valor neto depreciado)	3.764.696.289	61%
Total Activos	16.526.246.441	140%



Pasivos (Evolución de 1996 a 2003) (Valores reales)

PASIVOS

	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Obligs. con bcs e inst. finan.C/P	636.154.407	169.657.921	64.017.153	53.029.421	23.738.610	30.370.560	1.085.933.496	899.767.380
Cuentas por pagar	4.318.814.025	3.266.237.007	2.347.395.330	2.326.939.640	3.002.284.288	3.295.893.518	4.946.795.197	6.961.017.007
Documentos por pagar	0	0	0	324.145.236	432.912.819	296.620.000	250.808.054	429.663.113
Acreedores varios	191.909.122	344.016.853	492.422.779	0	0	0	0	0
Docum.yCpor P empr.relac.	698.053.889	257.641.050	142.854.061	218.096.266	39.886.010	10.681.898	131.788.336	107.249.561
Retenciones	21.408.841	0	32.256.280	0	0	37.314.773	0	1.503.647
Ingresos percibidos por adelantado	0	0	0	351.443.003	270.654.789	358.693.452	999.549.713	1.008.458.492
Otros pasivos circulantes	57.293.120	593.994.963	174.030.174	108.156.675	158.629.070	193.896.516	520.397.002	670.140.887
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	5.923.633.405	4.631.547.794	3.252.975.776	3.381.810.240	3.928.105.586	4.223.470.715	7.935.271.799	10.077.800.087
Obligs. con bcs e inst. finan.L/P	0	0	0	46.882.227	48.296.693	0	3.788.476.540	2.361.517.599
Documentos por pagar	0	0	0	101.120.998	126.766.247	202.420.522	3.346.880	27.543.232
Acreedores varios	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS A L/P	0	0	0	148.003.224	175.062.940	202.420.522	3.791.823.421	2.389.060.831
INTERES MINORITARIO	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital pagado	118.148.815	111.193.429	111.138.435	108.430.100	103.497.063	100.498.550	194.942.752	193.010.713
Reserva revalorización capital	3.815.130.783	3.941.088.629	3.939.139.449	4.121.043.953	4.455.912.870	4.716.122.587	4.991.419.043	5.085.074.594
Otras reservas	386.604.808	363.845.498	363.665.548	354.803.376	338.661.563	328.849.873	319.354.689	316.189.628
Utilidades acumuladas	159.048.009	1.498.766.485	5.381.797.085	6.381.983.822	6.738.246.320	7.802.101.654	8.663.246.829	8.861.301.693
Utilidad (pérdida) del ejercicio	1.433.469.508	3.885.693.639	1.159.594.004	677.431.248	1.296.641.811	1.118.724.366	286.756.581	1.539.659.072
TOTAL PATRIMONIO	5.912.401.922	9.800.587.680	10.955.334.521	11.643.692.499	12.932.959.627	14.066.297.030	14.455.719.894	15.995.235.701
TOTAL PASIVOS y PATRIMONIO	11.836.035.327	14.432.135.474	14.208.310.298	15.173.505.963	17.036.128.153	18.492.188.267	26.182.815.116	28.462.096.620

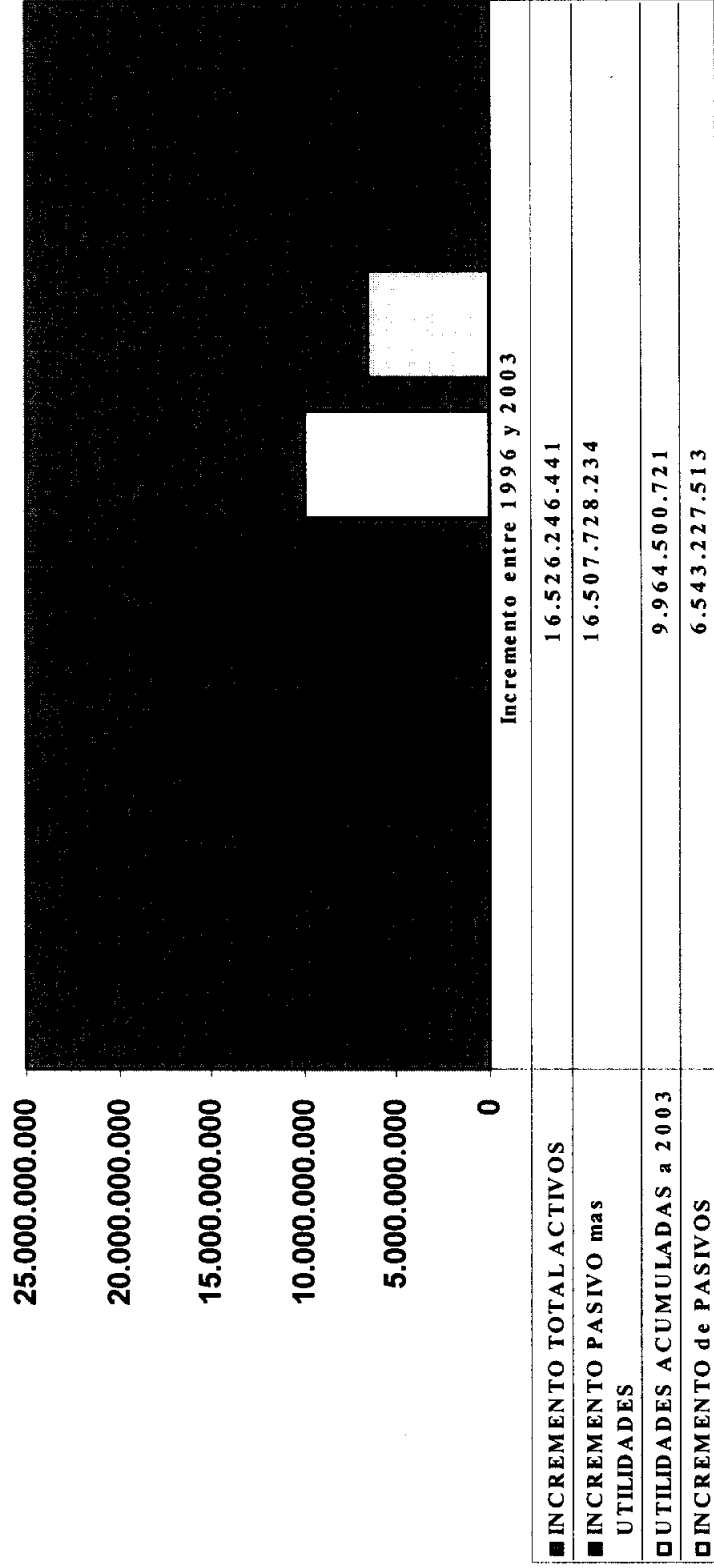
Crecimiento 1996 a 2003

Pasivo Circulante	4.154.166.682	70%
Pasivo Largo Plazo	2.389.060.831	100%
Patrimonio	10.082.833.779	171%



Financiamiento Activos (con utilidades y pasivos)

Financiamiento Activos Hospital Clínico Universidad de Chile
(Valores reales)





HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE



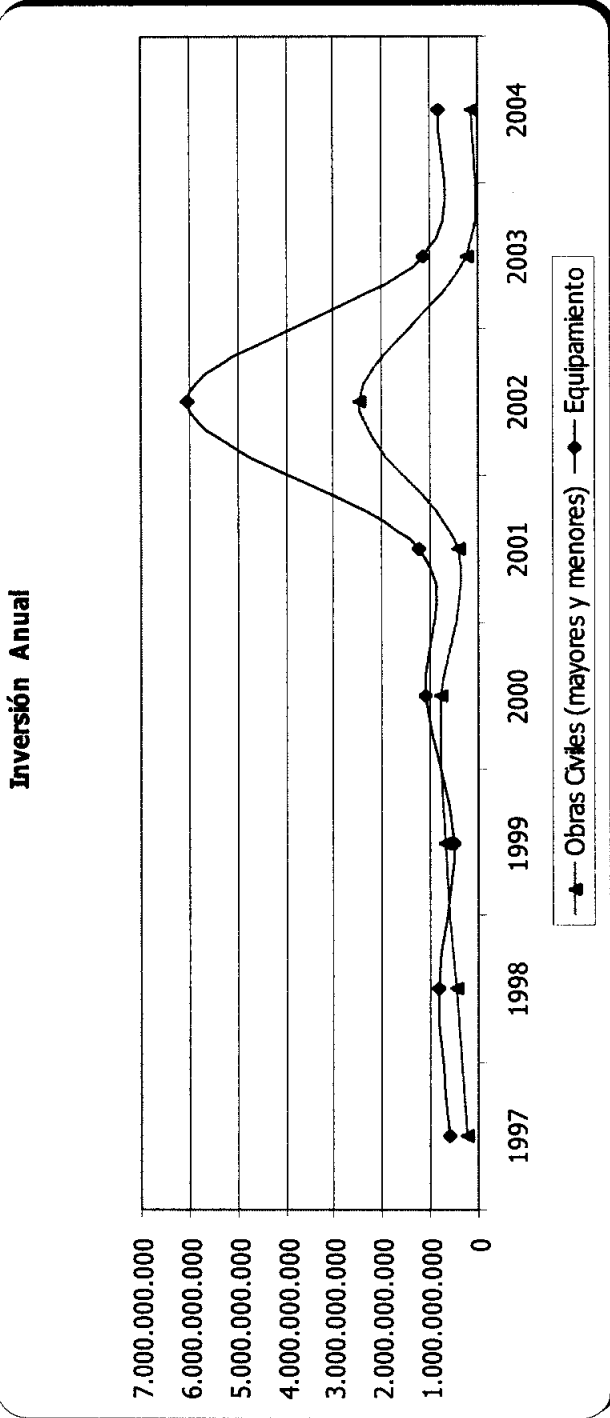
FINANCIAMIENTO ACTUAL

El financiamiento de los activos del Hospital se ha realizado en un 40% con endeudamiento, de corto plazo, con proveedores comerciales, ante la imposibilidad de acceder a las fuentes financieras del mercado y lograr plazos adecuados a la maduración de las inversiones.

Esto trae como resultado una presión, de corto plazo, sobre la caja, antes que las inversiones produzcan los retornos esperados.



INVERSIONES 1997 A 2004



Evolución Inversiones (Período 1997 - 2004)

\$	(**)										Total en US\$ (***)
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Total		
Obras Civiles	231.699.857	469.872.408	696.708.516	798.288.480	403.950.240	2.487.907.255	239.509.036	123.500.000	5.451.435.792	9.737.663	
Equipamiento	589.608.400	806.907.875	516.276.812	1.101.774.240	1.216.995.840	6.016.741.026	1.132.124.128	835.840.411	12.216.268.733	21.821.390	
Total	821.308.257	1.276.780.283	1.212.985.328	1.900.062.720	1.620.946.080	8.504.648.282	1.371.633.164	959.340.411	17.667.704.525	31.559.053	

Las Obras Civiles se han registrado como Gasto y la mayor parte del equipamiento se ha comprado vía Fundación del Hospital Clínico Universidad de Chile, por lo que esta inversión se ha registrado como Gastos de Arrendamiento.

Inversiones 1997 - 2004



HOSPITAL CLÍNICO UNIVERSIDAD DE CHILE

ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
1997	Equipamiento	Riñón Artificial (Diálisis)	Nefrología	550.506.907	821.308.257
		Holter	Cardiología		
		Máquinas de Anestesia	Anestesiología		
		Máquinas de Anestesia	Maternidad		
		Equipos Endoscópicos / Panendofibroscopio	Gastroenterología		
		Equipos, Monitores y Ventiladores de alta frecuencia	Neonatología		
		Accesorios para Cineangiografía	Laboratorio de Hemodinamia		
		Sillones Dentales	Dental y Maxilofacial		
		Equipamiento de Especialidad	Traumatología		
		Electromiógrafo	Neurología		
Otros	Servicios Clínicos y Administrativos	39.101.493			
	OCCC			231.699.857	
ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
1998	Equipamiento	Ecotomografo Doppler	Maternidad	319.175.603	1.276.780.283
		Incubadoras	Maternidad		
		Endoscopio	Gastroenterología		
		Habilitación	Clínica Quirúrgica		
		Cistoscopio	Urología		
		Reposición Monitores	UPC		
		Otros			
	OCCC			487.732.272	
				469.872.408	
ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
1999	Equipamiento	Central de Monitoreo	U. Coronaria C. Cardiovascular	502.233.294	1.212.985.328
		Microscopio	Oftalmología		
		Reposición de Monitores	Anestesiología		
		Otros			
		Pintura fachada Hospital			
	OCCC			14.043.518	
		Mejoramiento Estacionamientos Internos			
		Plaza Acceso Central			
		Proyecto UTI Pediátrica		696.708.516	
ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
2000	Equipamiento	Ecografo	Imagenología	633.078.552	1.900.062.720
		Urodinamia	Urología		
		Laparoscopios	Pabellones Quirúrgicos		
		Colonoscopios	Cirugía Proctología		
		Sistema de Electrofisiología	Cardiovascular		
		Microscopio	Oftalmología		
		Equipos	Laboratorio de Criopreservación		
		Otros			
		Proyecto Hemato-Oncología			
		Remodelación Otorrino y Dermatología			
Remodelación Pabellones D					
	OCCC			468.695.688	
				798.288.480	



HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE

Inversiones 1997 - 2004

ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
2001	Equipamiento	Rx Portatil	Imagenología		962.889.971
		Lavadora Desinfectadora	Esterilización		
		Mesas Quirúrgicas	Pabellones Quirúrgicos		
		Máquina de Anestesia, Monitores	Anestesiología		
		Arco en C	Pabellones Quirúrgicos		
		Maquinas de Diálisis	Dialisis		
		Renovación Inst. Quirúrgico	Pabellones Quirúrgicos		
		Reveladora Laser	Imagenología		
		Incubadoras y Cuna de Procedimiento	Neonatología		
		Otros			
	OOCC			254.105.869	
				403.950.240	
					1.620.946.080
ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
2002	Equipamiento	Litotripsia	Litotripsia		6.016.741.026
		Ecocardiografo	C. Cardiovascular		
		Monitores	Intensivo Neurocirugia		
		Monitores	SAIM		
		Lavadora descontaminadora	Esterilización		
		Facoe multisificador	Oftalmología		
		Gastrotec	Cirugía - Gastroenterología		
		Bobina de Mamas	Imagenología		
		Ultrasonido, Turbión Compresero y Otros	Medicina Física		
		Proyecto de Imagenología	Imagenología		
		Otros			
		Remodelación de Urología			
		Proyecto de Cirugía Ambulatoria			
		Proyecto de Imagenología			
		Inicio de remodelación unidades críticas			
		Laboratorio Central			
		Banco de Sangre			
				2.487.907.255	
					8.504.648.282
ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL
2003	Equipamiento	Equipo Proyecto Ganglio Centinela	Cirugia		1.132.124.128
		Camas eléctricas	Neurocirugia		
		Monitor Multiparámetros	Unidad nefrológica Intensiva		
		Monitores, Ventiladores y Accesorios	Pediatría		
		Equipos Verios	Otorrino, Traumatología, Lab Terapia Celular		
		Proyecto Centralización de U. Críticas	UTI		
		Implementación Hospital Barón			
		Otros			
		Proyecto Centralización de U. Críticas			
		Otros			
	OOCC			239.509.036	
					1.371.633.164



HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE



Inversiones 1997 - 2004

ANO	TIPO DE INVERSION	DESCRIPCION	SERVICIO	MONTO	TOTAL	
2004	Equipamiento	Planta Telefónica				
		Nutrición Parenteral	Farmacia			
		Renovación A. Patológica	A. Patológica			
		Otros Informática (*)	Informática			
		Mamografo	Imagenología			
		Fibrobroncoscopio	Neumología			
		2 Maquinas de Anestesia	Anestesiología			
		Torre de Endoscopios	Gastroenterología			
		1 Centrifuga, 1 Incubador, 1 Monitoreo de T°	Banco de Sangre			
		Instrumental General	Pabellones Quirúrgicos			
	Varios Oftalmo	Oftalmología				
	Otros					
	Remodelacion		Centro de Diagnóstico			
	Remodelacion		Toma de Muestra			
	Remodelacion		Centro de Distribución			
	Remodelacion		Traumatología			
	Remodelacion		Gastroenterología			
	Accreditación		Farmacia			
					632.857.130	
					202.983.281	
	OOCC			123.500.000		
					959.340.411	



Estado de Resultado (Evolución 1996 a 2003) (Valores Reales)

ESTADO DE RESULTADOS

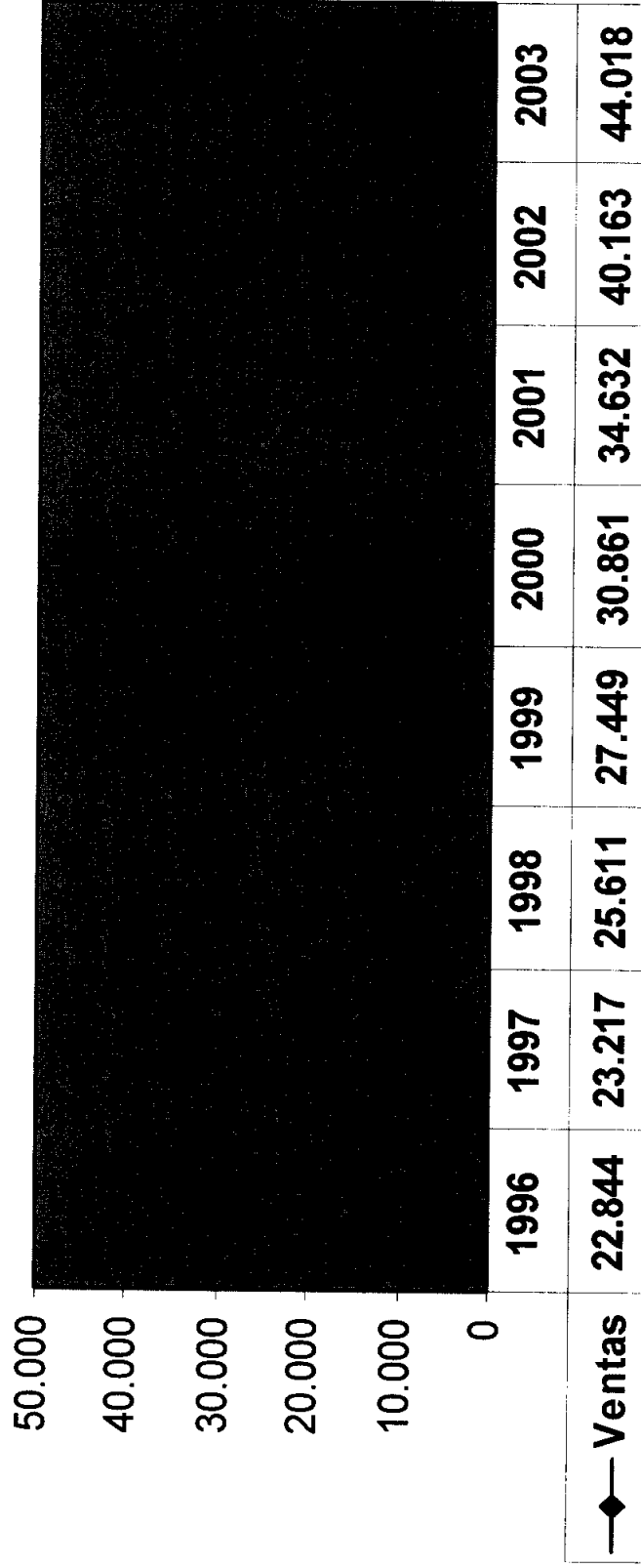
	Año 1996	Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Ingresos de explotación	22.843.765.154	23.216.952.903	25.610.925.110	27.449.340.285	30.861.333.620	34.632.220.325	40.163.242.303	44.018.475.015
Costos de explotación (menos)	-14.644.466.239	-14.418.192.901	-21.507.802.011	-23.856.060.486	-24.877.761.908	-27.700.062.384	-32.101.586.401	-34.598.806.648
Margen de explotación	8.199.298.915	8.798.760.001	4.103.123.099	3.593.279.800	5.983.571.712	6.932.157.941	8.061.655.902	9.419.668.368
Gastos de administración y ventas (menos)	-7.271.369.265	-5.541.274.632	-3.895.248.585	-3.913.914.594	-4.803.210.728	-5.875.978.948	-8.099.242.857	-7.968.666.040
RESULTADO OPERACIONAL	927.929.650	3.257.485.369	207.874.534	-320.634.794	1.180.360.983	1.056.178.993	-37.586.955	1.451.002.327
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	2.360.742
Otros ingresos fuera de la explotación	712.588.087	970.935.572	1.583.871.953	1.167.556.310	502.951.045	430.481.696	512.209.273	392.999.003
Gastos financieros (menos)	-221.736.739	-162.192.199	-68.782.067	-21.494.311	-28.072.004	-31.950.854	-135.438.098	-369.225.799
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	-118.706.107	-140.352.086	-335.971.599	-169.160.231	-78.809.234	-31.494.967	-45.460.499	-365.025.464
Corrección monetaria	133.414.616	-40.183.017	-227.398.818	21.164.273	-279.788.979	-304.490.502	-14.131.857	427.548.263
RESULTADO NO OPERACIONAL	505.539.858	628.208.270	951.719.470	998.066.042	116.280.828	62.545.373	324.343.536	88.656.745
UTILIDAD (PERDIDA) LIQUIDA	1.433.469.508	3.885.693.639	1.159.594.004	677.431.248	1.296.641.811	1.118.724.366	286.756.581	1.539.659.072
Amortización mayor valor de inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1.433.469.508	3.885.693.639	1.159.594.004	677.431.248	1.296.641.811	1.118.724.366	286.756.581	1.539.659.072

Incremento Ingresos 1996 a 2003 \$ 21.174.709.862 93%



Evolución de las Ventas. 1996 a 2003

(Miles de Millones. Valores Reales.)



F Caja Pre Financiamiento (CON FINANCIAMIENTO PARCIAL)
H. al Clínico Universidad de Chile
Millones de pesos nominales

ANEXO N° 3

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	47.231	50.716	55.966	60.651	65.754	71.231	77.044
Depreciación	629	730	847	951	531	581	677
Corrección monetaria	112	169	155	140	173	215	312
Unidad no operacional	-247	120	239	275	244	244	158
Cambios capital de trabajo	-1.100	-1.038	-574	-980	-1.427	-1.534	-1.636
Total	46.625	50.697	56.633	61.040	65.306	70.737	76.505
Costos	-37.164	-39.738	-42.964	-46.078	-48.896	-51.913	-55.085
Gastos de Administración y ventas	-8.468	-9.447	-10.064	-10.737	-11.167	-11.273	-11.827
Aporte a Casa Central Universidad (2% ventas)	-876	-941	-1.012	-1.090	-1.174	-1.267	-1.368
Total	-46.508	-50.126	-54.040	-57.905	-61.237	-64.453	-68.280
Saldo antes de compromisos	117	571	2.593	3.135	4.069	6.284	8.225
Compromisos de pago							
Pago compromiso con proveedores (Letras y pagarés)	-950	-1.840	-851	-554	-395	-181	0
Documentos por pagar y otros	-79	-14	-19	-14	0	0	0
Crédito Alemán (KFW)	-1200	-1.625	0	0	0	0	0
Amortización deuda Proveedores no renovados	-2.000	0	0	0	0	0	0
Subtotal Compromisos	-2.150	-5.544	-869	-568	-395	-181	0
Saldo de Caja antes de Proyectos	-2.033	-4.973	1.724	2.567	3.674	6.103	8.225
FINANCIAMIENTO PARCIAL							
Leaseback KFW (UF + 5,85%) 48 meses	0	1.800	-594	-594	-594	-594	-1.740
Pago leaseback		5.800	-870	-1.740	-1.740	-1.740	-1.740
Crédito 10% 60 meses (en junio 2005)							
Saldo caja con financiamiento PARCIAL	-2.033	2.033	260	493	1.833	6.196	12.681
Saldo Caja acumulado antes de proyectos	-2.033	0	260	493	1.833	6.196	12.681
Proyectos Comprometidos							
Cardiología	-143	-175	-175	-40	-23	-119	-91
Centro de Endoscopia	-11	-23	-36	-36	-36	-25	-13
Proyecto de Neurología	-60	-62	-62	-62	-65	0	0
Heli Central	-205	-210	-210	0	0	0	0
Escalonamientos	-41	0	0	0	0	0	0
Centralización de Cámaras	-137	-140	-144	-144	0	0	0
Subtotal Proyectos comprometidos	0	-597	-610	-282	-124	-144	-104
Saldo de Caja Acumulado antes de Proyectos	-2.033	-597	-350	211	1.709	6.052	12.577
Saldo Caja Acumulado acon proyectos comprometidos	-2.033	-2.630	-2.980	-2.769	-1.060	4.992	17.569
Inversiones							
Inversiones en curso							
Proyectos Ingeniería	-762	-724	-724	-576	-581	-361	-194
Reposición Equipos Médicos	-318	-652	-652	-902	-1.138	-1.026	-1.128
Equipos Computacionales	-51	-105	-54	-54	-110	-57	-58
OOC	-120	-123	0	0	0	0	0
Inversiones	-103	-105	-108	-108	-111	-113	-116
Subtotal Inversiones en curso	0	-1.354	-1.709	-1.640	-1.940	-1.957	-1.496
Inversiones Negocios Corporativos							
Proyecto Mea	-71	-73	-73	-74	-76	-78	0
Centros externos	-41	-11	-11	-11	-11	-11	0
Clinica Bajón	-51	-42	-42	-48	-34	-40	0
Adquisición Barón	-22	-23	-23	-24	-24	-25	0
Subtotal Negocios Corporativos	0	-185	-148	-157	-145	-154	0
Inversiones	0	-1.539	-1.857	-1.797	-2.085	-1.711	-1.496
Saldo de Caja Acumulado antes de Proyectos	-2.033	-2.136	-2.207	-1.566	-376	4.341	11.081
Saldo de Caja Acumulado acon proyectos comprometidos	-2.033	-4.169	-6.376	-7.962	-8.338	-3.997	7.084

Fujo Caja Pre Financiamiento (CON FINANCIAMIENTO PARCIAL)
Hospital Clínico Universidad de Chile
 Millones de pesos nominales

ANEXO N° 3

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	47.231	50.716	55.966	60.651	65.754	71.231	77.044
Depreciación	629	730	847	951	531	581	627
Corrección monetaria	112	169	155	140	173	215	312
Utilidad no operacional	-247	120	239	278	275	244	158
Cambios capital de trabajo	-1.100	-1.038	-574	-980	-1.427	-1.534	-1.636
Total	46.625	50.697	56.633	61.040	65.306	70.737	76.505
Costos	-37.164	-39.738	-42.964	-46.078	-48.896	-51.913	-55.085
Gastos de Administración y ventas	-8.468	-9.447	-10.064	-10.737	-11.167	-11.273	-11.827
Aporte a Casa Central Universidad (2% ventas)	-876	-941	-1.012	-1.090	-1.174	-1.267	-1.368
Total	-46.508	-50.126	-54.040	-57.905	-61.237	-64.453	-68.280
Saldo antes de compromisos	117	571	2.593	3.135	4.069	6.284	8.225
Compromisos de pago							
Pago compromiso con proveedores (Letras y pagarés)	-950	-1.840	-851	-554	-395	-181	0
Documentos por pagar y otros	-1.200	-2.000	-19	-14	0	0	0
Credito Aleman (SIV)		-1.635	0	0	0	0	0
Amortización deuda Proveedores no respaldados		-2.000	0	0	0	0	0
Subtotal Compromisos	-2.150	-5.544	-869	-568	-395	-181	0
Saldo de Caja antes de Proyecto	-2.033	-4.973	1.724	2.567	3.674	6.103	8.225

FINANCIAMIENTO PARCIAL

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo Caja acumulado antes de proyectos	-2.033	0	260	493	1.833	6.196	12.681

Saldo de Caja acumulado antes de Proyectos

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Proyectos Omiopromedicos							
Cardiología	-143	-175	-40	-23	-119	-91	-13
Centro de Endoscopia	-11	-23	-36	-62	-65	0	0
Proyecto de Nefrología	-60	-62	-210	0	0	0	0
Hall Central	-205	0	0	0	0	0	0
Estadonamientos	-41	0	144	0	0	0	0
Centralización de Camas	-137	-140	-282	-124	-144	-104	0
Subtotal Proyectos omiopromedicos	0	-597	-610	-282	-124	-144	-104
Saldo de Caja Acumulado con Proyecto compromedicos	-2.033	-597	-350	211	1.709	6.052	12.577
Saldo de Caja Acumulado con Proyecto compromedicos	-2.033	-2.630	-2.980	-2.769	-1.060	4.992	17.569

Inversiones

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Inversiones en curso							
Proyectos Inoentia	-762	-724	-576	-581	-361	-194	-194
Reposicion Equipos Medicos	-318	-652	-902	-1.138	-1.026	-1.128	-58
Equipos Computacionales	-51	-105	-54	-110	-57	0	0
OCC	-120	-123	0	0	0	0	0
Indicadores	-103	-105	-108	-111	-113	-115	-116
Subtotal Inversiones en curso	0	-1.354	-1.709	-1.640	-1.940	-1.557	-1.696

Inversiones Negocios Corporativos

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Proyecto Heca	-71	-73	-74	-76	-78	0	0
Centros externos	-41	-10	-11	-11	-11	0	0
Clinica Berón	-51	-42	-48	-34	-40	0	0
Adquisición Berón	-22	-23	-24	-24	-25	0	0
Subtotal Negocios Corporativos	0	-185	-148	-157	-145	-154	0
Inversiones	0	-1.539	-1.857	-1.797	-2.085	-1.711	-1.496
Saldo de Caja Acumulado con Proyecto compromedicos	-2.033	-2.136	-2.207	-1.586	-37	4.231	11.081
Saldo de Caja Acumulado con Proyecto compromedicos	-2.033	-4.169	-6.376	-7.962	-8.338	-3.997	7.084