



INFORME EJECUTIVO GESTIÓN HOSPITAL ADRIANA COUSIÑO AÑO 2023

Elaborado por:

Daniela Siegmund Sanhueza -Directora Hospital Adriana Cousiño

Carla Cárdenas Ponce- Subdirectora Gestión del Cuidado

Marcela Ponce Muñoz- Subdirectora Gestión de las Personas

José Tomás Berrios- Subdirector Médico

Claudia Castro Donoso- Jefa de APS

Mathius Andunce Gandarillas – Subdirector Administrativo (S)

Carolina Troncoso Troncoso- Encargada de Gestión Usuaria y Participación Social

1. Introducción

El Hospital Adriana Cousiño está comprometido en contribuir al bienestar integral de la salud de nuestra población beneficiaria, a través de un equipo multidisciplinario capacitado para brindar una atención cercana y oportuna con estándares de calidad y seguridad, utilizando la tecnología y los recursos disponibles. Nuestra visión es ser un Establecimiento de Salud, reconocido por la excelencia de sus prestaciones, líder en innovación e investigación, con gran capacidad resolutoria de acuerdo a las necesidades de nuestros usuarios y la comunidad.

Dentro de nuestras unidades contamos con un servicio de urgencias, atención abierta correspondiente a atención primaria, hospitalización domiciliaria y atención cerrada.

La atención cerrada la componen el servicio de maternidad, pediatría y medicina. Además, el Hospital tiene diferentes unidades de apoyo como; farmacia, laboratorio clínico, laboratorio de biología molecular, imagenología (rayos, ecografía), lavandería, esterilización, central de alimentación, unidad de traslados, servicios generales, y equipos administrativos como recursos humanos, abastecimiento y contabilidad que permiten dar operatividad a nuestro establecimiento de salud. En el presente documento se realiza un balance del año 2023, considerando como áreas principales los usuarios, procesos internos, recurso humano y finanzas.

2. Desarrollo:

Teniendo en cuenta los objetivos sanitarios, considerando las necesidades y observaciones de nuestra población usuaria y los lineamientos entregados desde el Servicio de Salud Viña del Mar Quillota Petorca, se determinaron 4 áreas específicas que nos permiten observar al Hospital, de esta forma evaluamos si logra obtener al cierre de cada año un balance y equilibrio adecuado.

A continuación, se detallan las diferentes áreas con sus correspondientes objetivos:

2.1 Usuarios/as

USUARIOS/AS		
Mejorar la satisfacción usuaria	Incrementar la participación social	Fortalecer el reconocimiento del Hospital dentro de la comunidad e integrar al intersector

2.2 Procesos Internos

PROCESOS INTERNOS		
Mejorar la producción, eficiencia, resolutivez y oferta de servicios	Fortalecer el uso de la tecnología	Asegurar la calidad y seguridad en la atención

2.3 Recurso Humano

RECURSO HUMANO		
Capacitación de los equipos de trabajo	Fomentar el liderazgo y gestión de los equipos	Diminución del ausentismo y fortalecer la salud mental de los funcionarios

2.4 Finanzas

Finanzas		
Lograr el equilibrio financiero	Optimización de los recursos	Levantar centros de costos

En la siguientes tablas se incluyen los objetivos propuestos para cada área a analizar, con sus correspondientes indicadores de evaluación y los resultados de los últimos 2 años, se utiliza como método comparativo un semaforo de colores donde el verde corresponde a la obtención de mejores resultados que el año anterior, amarillo iguales o suficientes, y rojo obtención de resultados inferiores al año anterior.

2.1 AREA: USUARIOS/AS

Tabla N°1 Comparativo de Indicadores del area “Usuarios/as” 2022- 2023.

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Mejorar la satisfacción usuaria	N° de felicitaciones anuales.	122	185
	N° de reclamos anuales	310	360
Incrementar la participación usuaria	% de consejos consultivos realizados/ planificados anualmente (10 al año) Objetivo: >90%	50%	40%
	N° de Charlas, conversatorios, talleres organizadas para la comunidad presenciales.	50	44
	N° Capacitaciones y charlas de promoción y prevención en salud en base a elaboración propia difundida por redes sociales.	37	1
	Actividades masivas (ferias, etc)	4	4
Fortalecimiento del hospital dentro de la comunidad e integrar al intersector	Participación en medios de comunicación (redes sociales, radio, TV locales)	17	32
	Boletines informativos locales	-	5
	Actividades con organizaciones	15	10

En el analisis de cumplimiento de los objetivos se puede apreciar lo siguiente:

2.1.1 Mejorar la satisfacción usuaria

Dentro de los indicadores se puede apreciar un aumento tanto de las felicitaciones (+51%) como reclamos (+16%), lo que muestra una mayor participación usuaria al expresar su grado de satisfacción o insatisfacción, permitiendo contar con oportunidades de mejora continua por parte del hospital. Nos propusimos como meta de gestión año 2023 disminuir el % de reclamos y aumentar las felicitaciones, si bien no logramos disminuir el número de reclamos, el incremento porcentual de reclamos en comparación con el año 2022 es mucho

menor (+115% 2022 v/s +16% 2023). El porcentaje más alto de reclamos corresponde a procedimientos administrativos, seguido por trato y tiempos de espera. Es importante señalar, que durante el año 2023 tuvimos una disminución en la oferta de horas medicas en el segundo semestre, lo que llevo a insatisfacción usuaria al no poder acceder a las prestaciones de salud principalmente controles cardiovasculares y horas de morbilidad, problema que fue subsanado a finales de año, esto llevo a un aumento de reclamos correspondientes a “procedimientos administrativos” por falta de horas, se utilizaron diversas estregias locales para poder dar respuesta a nuestros usuarios/as para disminuir esta insatisfacción. En relación al trato, el número de reclamos relacionado con este item se mantuvo constante durante todo el año, presentando el mayor porcentaje de malestar en el servicio de urgencias y atención primaria, los mismos servicios que presentan mayor número de agresiones por parte de los usuarios/as por lo que durante el año 2024 se realizará un acompañamiento de dichos servicios, y se conformará un comité de gestión de reclamos que permita analizar oportunamente estos y diseñar planes de mejora.

2.1.2 Incrementar la participación usuaria

Durante los últimos años nuestro hospital ha realizado reuniones con el consejo consultivo de salud, el año 2023 se realizaron reuniones bimensuales al igual que en el año 2022, el consejo se encontraba en periodo de renovación por lo que las reuniones no lograron ser mensuales como se habian programando inicialmente, sin embargo, se mantuvieron canales de comunicación fluidos para poder concretar variados proyectos.

El año 2023 existió una disminución de las charlas organizadas para la comunidad en redes sociales, para poder redirigir los esfuerzos y participación a través de la radio, donde diferentes miembros del equipo Hospitalario participaron en el programa radial “del Box a la Radio” de Radio Simpática FM, y de esta forma poder llegar a las personas que no manejan las redes sociales, manteniendo activo el facebook de promoción y prevención en salud informando a la comunidad periodicamente. Durante el año 2023 se realizan actividades enfocadas hacia los adultos mayores , ferias masivas de apoyo a la lactancia

materna, desarrollo de proyecto de formación de monitoras de estimulación temprana y un nuevo diagnóstico participativo, entre otras.

2.1.3 Fortalecimiento del Hospital dentro de la comunidad

Es importante para nuestro establecimiento el contar con una imagen institucional sólida que permita generar un vínculo favorable y definitivo con nuestros usuarios; el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los usuarios sobre el hospital determina la forma en que se interpretan los servicios, comunicaciones, y prestaciones realizadas por el establecimiento. Desde hace años existe un concepto colectivo negativo por parte de la comunidad, ya que al ser un establecimiento de baja complejidad no cumple con sus expectativas. Durante el último año se demostró mayor presencia en la radio local, y se realizó el boletín digital para dar a conocer las actividades con cierta periodicidad, además de múltiples reuniones de coordinación con el intersector, destacando la organización del Operativo de la Mujer a inicios de año y el Primer Operativo de Salud de la FACH en nuestro Hospital donde se brindaron 1191 prestaciones de especialistas, se realizó un diagnóstico participativo con una excelente convocatoria que nos permitirá dirigir nuestros esfuerzos el año 2024 durante la etapa de entrega de la atención primaria y transformación hacia un consultorio de especialidades.

Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos correspondientes al área “usuario/a” durante el año 2023 se realizaron las siguientes estrategias:

Tabla N°2 Estrategias de participación social 2023

Estrategias 2023
<ul style="list-style-type: none">- Educación sobre diversos temas como: Funcionamiento de urgencias, enfermedades como Dengue, influenza Aviar, etc.- Uso de redes y grupo de WhatsApp con organizaciones sociales para transmisión de información.- Difusión de temas relacionados con efemérides de la salud (radio y boletín)- Educación y promoción de temas de salud en sala de espera de consultorio.- Actividades enfocadas en adultos mayores (charlas y conversatorios)- Operativos de Salud Comunitaria en coordinación con agentes de la comunidad.- Participación en proyectos de mejoramiento hospitalario gestión de donaciones.

- Coordinación con organizaciones (Pequeño Cotoenglo, Damas de Blanco, Damas de Rojo, Club de adultos mayores, Rotarios, Damas Leonas etc.)
- Implementación de proyectos de participación social (formación de monitoras para estimulación infantil temprana, soñando por una infancia inclusiva, odontología nomade, pares educadores en salud)
- Facilitador intercultural.
- Realización de diagnóstico participativo.
- Reunión de coordinación para la conformación de una mesa de participación intersectorial.
- Recopilación del mapa de organizaciones y redes sociales de la comuna.

2.2 ÁREA: PROCESOS INTERNOS

Para medir el área de procesos internos se plantearon 3 grandes objetivos; mejorar la producción, fortalecer el uso de la tecnología, asegurar la calidad y seguridad de las prestaciones. Para evaluar el cumplimiento de cada objetivo se seleccionaron indicadores. Dentro del objetivo de mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios, se evalúa cada unidad o servicio por separado realizando un análisis comparativo de los últimos 2 años.

Tabla N°3 Comparativo de Indicadores del área “Procesos internos” Servicio de Urgencias, Atención Cerrada y Hospitalización Domiciliaria 2022- 2023.

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios. Servicio urgencia	N° de atenciones médicas en el servicio de urgencias	40.258	38.523
	Media de tiempo de espera pacientes C5 en servicio de urgencias expresado en minutos	53	73.8
Atención cerrada	% de pacientes con indicación de hospitalización desde el servicio de urgencias que acceden a cama en menos de 12hrs Objetivo: 80%	81.9%	98%
	Índice de rotación (egresos x cama) atención cerrada	32.8	34.8
Medicina	N° de egresos servicio de medicina	723	733
	Índice ocupacional de medicina	85.6%	83.13%
	Promedio de días de estada servicio de medicina	8.5	8.0

Maternidad	N° de partos atendidos por servicio de maternidad	20	39
	Promedio de días de estada servicio de maternidad	2.3	2.3
	% de egreso de maternidad con lactancia materna exclusiva Objetivo: $\geq 93\%$	100%	100%
Hospitalización domiciliaria	N° ingresos a Hospitalización domiciliaria.	260	371
Atención en terreno pacientes T59	N° de atenciones profesionales en terreno (medico- enfermera- TENS)	470	1646

2.2.1.1 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en el servicio de urgencias

Según los resultados expresados en la tabla, existe una disminución del número de atenciones efectivas en el servicio de urgencias un una disminución de 1.735 atenciones médicas en comparación con el año 2022 lo que corresponde a una disminución del 4%. Cabe señalar que 412 pacientes no finalizaron su atención, por lo que no son contabilizados en el número de atenciones, existe una reducción de la demanda del servicio de urgencias en todas las categorías de gravedad, siendo más significativa en los pacientes de menor complejidad (-13.48%) lo que indica que existe una mejor utilización de los servicios de atención ambulatoria de la red. En relación a la espera de atención se considero como indicador la media de tiempo de espera usuaria para la atención médica desde su categorización, siendo esta de 73.8 minutos para pacientes de menor complejidad categorizados como C5, si bien existe un aumento en la media en relación a años anteriores, el valor sigue manteniendose debajo de lo esperado según categorización a nivel nacional (120 a 240 minutos). Durante el año 2023 se implementó la categorización profesional de pacientes en horario habil para hacer más efectiva la categorización y oportuna la atención según gravedad.

2.2.1.2 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en atención cerrada

En el caso de atención cerrada en general se seleccionaron 2 indicadores, el primero mide la capacidad de ingresar oportunamente a los pacientes para hospitalizar desde el servicio de urgencias en un tiempo menor a 12 horas desde que se da la indicación de

hospitalización, durante el año 2023 logramos mejorar significativamente en comparación al año anterior, alcanzando el 98% de cumplimiento, gracias a una mejor coordinación de nuestros equipos de las diferentes unidades y gestión asistencial. El segundo indicador utilizado es el índice de rotación de camas, un indicador de producción que expresa cuántos pacientes utiliza en un período dado, en promedio, una cama disponible. Durante el año 2023 la rotación aumentó en 2 puntos en comparación con el año anterior esto debido al equipo de gestión de camas, mejorar las cifras es significativo si consideramos que contamos con un gran porcentaje de pacientes con condiciones sociosanitarias que presentan estadias prolongadas.

2.2.1.3 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en medicina

En medicina los indicadores del año 2023 muestran 733 egresos, que corresponde a un aumento en comparación con el año anterior, y una disminución de los tiempos de estada. Las estrategias para lograr mejorar los resultados son el análisis y resolución de pacientes de larga estadía de origen médico, la gestión de casos y el fortalecimiento de la unidad de Hospitalización domiciliaria y Unidad de Traslado, además de la gestión de casos socio sanitarios por trabajadora social.

2.2.1.4 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en maternidad

La producción de partos aumento en comparación con el año anterior en un 95%, a pesar de que contamos con la indicación desde el nivel central de derivar todos los partos al Hospital de Referencia, Dr. Gustavo Fricke, debiendo atender solo los partos inminentes que son aquellos partos de urgencia que se presentan de forma inesperada y no se han planeado previamente. El promedio de día de estada en el servicio de maternidad es bajo, en los últimos 2 años no existen diferencias significativas. En ambos años se ve un % de egresos con lactancia materna exclusiva de un 100% gracias a una adecuada consejería y acompañamiento de nuestros equipos.

Durante el año 2023 se habilitó nuevamente el servicio de pediatría, contando con 97 egresos, por la baja ocupación de las camas se utilizó la estrategia de reconvertir las camas según la demanda asistencial, como no existía habilitación en los años anteriores por pandemia no se realiza el cuadro comparativo.

2.2.1.5 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en hospitalización domiciliaria

Al comparar los ingresos de pacientes a la estrategia de Hospitalización Domiciliaria, existe un aumento significativo de 111 ingresos en relación al año anterior, lo que corresponde a un incremento de un 42.6%, lo que permite descongestionar la unidad de medicina y otorgar prestaciones de calidad en un ambiente protegido bajo el cuidado de las familias.

2.2.1.5 Producción, eficiencia y oferta de servicios de pacientes con hipótesis diagnóstica T59.

La unidad de epidemiología conformada el año 2022, realizó durante el 2023 un trabajo destacado brindando 1.646 atenciones en terreno en las situaciones declaradas como eventos medioambientales, en una estrategia conjunta con la APS Municipal y SEREMI de Salud. De la totalidad de pacientes afectados, se definió en conjunto con SEREMI un protocolo de seguimiento en donde la etapa inicial se realizó un seguimiento remoto para evaluar la persistencia de síntomas y afectación del área psicológica posterior al evento, para que luego se continúe el seguimiento presencial en caso de ser necesario.

Además el equipo realizó el seguimiento según protocolo de los pacientes que presentaron alteración de sus exámenes en el estudio epidemiológico realizado por la Universidad Católica para el Ministerio de Salud y desarrollaron el Proyecto Pares Educadores en Salud donde 57 alumnos se graduaron de un programa de formación que les permite enfrentar situaciones complejas ante contingencias ambientales, generando una comunicación estrecha entre los alumnos y el sistema sanitario, adquiriendo herramientas tanto en el ámbito de primeros auxilios psicológicos, reanimación y control de signos vitales.

Tabla N°3 Estrategias de productividad atención cerrada, urgencias, hospitalización domiciliaria y atención de pacientes T59.

Estrategias 2023
<p>Atención cerrada</p> <ul style="list-style-type: none">- Traspaso de cargos honorario a contrata para dar mejores condiciones laborales.- Reestructuración y ampliación de estación de enfermería y estación medico clinica.- Comienza implementación de proyecto de oxigeno central y climatización.- Traspaso de ficha clínica a papel a ficha clínica digital.- Implementación de timbres de pánico.- Equipamiento y habilitación de sala de pediatría.- Habilitación de sala de maternidad con 2 camas.
<p>Servicio de Urgencias:</p> <ul style="list-style-type: none">- Implementación de tercer turno para contar con 2 enfermeras por turno.- Implementación de enfermera en selector de demanda.- Refuerzo dotación médica de 2 a 3 profesionales en horario hábil.
<p>Unidad hospitalización Domiciliaria:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se amplía radio de atención abarcando comunas desde Quintero a Ventanas.- Se incorporan 5 cupos para atención de rehabilitación.- Se incorpora un segundo vehiculo para optimizar el desplazamiento de los equipos.
<p>Unidad de epidemiologia y atención de pacientes T59:</p> <ul style="list-style-type: none">- Traspaso de cargos honorarios a contrata.- Mantención de atención en terreno ante casos de contaminación medioambiental.- Realización de operativos de salud en terreno en caso de brotes.- Implementación y desarrollo de Proyecto de Pares Educadores en Salud.
<p>Gestión de casos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Incorporación de dotación de enfermera para gestión de casos y apoyo de medico gestor.

En relación a la Atención Primaria por la multiplicidad de sus prestaciones y programas se seleccionaron múltiples indicadores de producción y oferta de servicios, la gran mayoría de los datos son extraídos de los registros estadísticos mensuales.

Tabla N°4 Comparativo de Indicadores del area “Procesos internos” APS 2022- 2023.

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios. Atención primaria (APS)	N° atenciones por profesionales APS		
	- Médicos generales (consulta + controles)	20.240	15.789
	- Consultas nuevas Médicos especialistas	1.246	881
	- Prestaciones especialistas operativo FACH	-	1.191
	- Odontólogos (consulta + control)	5.996	7.327
	- Urgencias dentales	425	479
	- Consultas nuevas Odontólogos especialistas	390	708
	- Enfermería	5.393	6.417
	- kinesiólogos	6.556	7.600
	- Matronas	6.125	6.138
	- Trabajadoras sociales	2.567	2.962
	- Psicólogos	4.447	4.065
	- Nutricionistas	2.138	2.046
	- Fonoaudióloga	1.212	1.996
	N° de Atenciones Programa Paliativo	682	2.007
	N° de Atenciones Programa dependencia severa APS	2.415	3.252
	N° de Atenciones sala de estimulación infantil APS (individuales y grupales presenciales)	816	1.031
N° de PAP realizados en programa de la mujer anual	1.448	890	

2.2.1.6 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en atención primaria

En la gran mayoría de los indicadores de producción de atención primaria se ve un aumento significativo de las atenciones en comparación con el año anterior.

La disminución de atenciones de médicos generales (consultas y controles), es significativa, y se puede explicar por las siguientes situaciones:

- El año 2022 se realizó un gran número de atenciones de manera telemática que aumentó significativamente la producción, el 2023 este tipo de prestaciones fueron suspendidas.
- Durante el año 2023, presentamos una disminución importante de la oferta médica asociado a 2 ausentismos prolongados (1 embarazo y 1 licencia médica de cerca de 90 días) las cuales no fueron posibles de reemplazar por falta de interesados.
- Acumulación de feriados legales, horas compensatorias y reanudación de las capacitaciones médicas “mes por año”.
- Redistribución de recurso humano tanto en los episodios de contingencia ambiental, donde se debieron suspender atenciones programadas, como el aumento de pacientes de Hospitalización Domiciliaria, requiriendo un mayor número de horas médicas para su atención.

Dentro de las atenciones por otros profesionales destaca el aumento de prestaciones de enfermería, kinesiología, y atenciones odontológicas. En relación a los programas existe un aumento significativo de prestaciones en el programa de pacientes de dependencia severa que incluye atención de enfermería y entrega de fármacos en domicilio.

Se puede ver una disminución de la producción de consultas nuevas de especialistas que se explica por aumento de controles y a la renuncia de un médico especialista que solo logró ser reemplazada a finales de año. Se logró a través de una estrategia conjunta con el SSVQP y apoyo de SAMU realizar el primer operativo de salud de especialistas médicos y odontológicos en la FACH, que permitió dar 1.191 prestaciones para un total de 687 pacientes, con la presencia de especialidades médicas de traumatología, broncopulmonar, cardiología, medicina interna, ginecología, otorrinolaringología, neurología adulto y las especialidades odontológicas de odontopediatría, periodoncia y maxilofacial.

En relación a la producción de los diferentes servicios de apoyo, se utilizaron indicadores para las unidades transversales de Farmacia, Rayos, Laboratorio Clínico, laboratorio de Biología Molecular y Unidad de traslado.

Tabla N°5 Comparativo de Indicadores del area “Procesos internos” Unidades de Apoyo 2021- 2022.

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios. Unidades de apoyo	N° Total de prescripciones farmacológicas	206.255	264.433
	N° Total de dispensaciones de fármacos en domicilio.	4.800	3.633
	N° Total de imágenes realizadas (radiografías)	17.064	24.041
	N° Exámenes de laboratorio	269.522	276.985
	N° Exámenes PCR SARS CoV2 procesados en Laboratorio Biología Molecular	19.913	1.173
	N° Traslados programados en ambulancia.	162	482

2.2.1.7 Mejorar la producción, eficiencia y oferta de servicios en unidades de apoyo

Durante el 2023 se aprecia un aumento en la mayoría de los indicadores de producción de las unidades de apoyo, aumentando las prescripciones farmacológicas en un 28,2% sobre el año 2022, y un aumento de exámenes de laboratorio a 7.463 por sobre el año 2022, es importante considerar que nuestro hospital procesa exámenes de laboratorio de los establecimientos públicos del borde costero, con un aumento significativo de procesamiento de exámenes en los Centros de Atención Primaria de la Comuna de Puchuncaví.

Existe un aumento de 6.977 radiografías realizadas durante año 2023 por sobre el año anterior, lo que corresponde a un aumento del 41%.

Existe una disminución de las dispensación de fármacos a domicilio por falta de móvil destinado a esta estrategia, manteniendo solo el apoyo a las personas en cuidados paliativos con el apoyo de un móvil de una empresa de la zona y de esta forma favorecer el

cuidado y calidad de vida. Nuestro laboratorio de biología molecular se mantuvo operativo en su segundo año de funcionamiento, sin embargo, por el cese de la pandemia, la disponibilidad de test de antígeno y no existir un cambio significativo de conducta clínica una vez disminuida la severidad del COVID, comenzo a disminuir la indicación del examen por lo que se ve un procesamiento mucho menor que en los años anteriores, esto nos llevo a redistribuir las funciones del recurso humano, prestando apoyo a áreas con mayor sobrecarga como laboratorio clínico, Programa de Control de Infecciones y Calidad y Seguridad del Paciente.

2.2.1.8 Mejorar la resolutiveidad

Para el objetivo de “mejorar la resolutiveidad” se consideran como indicadores el número de exámenes o interconsultas realizadas dentro de los convenios de resolutiveidad de atención primaria, cuyo objetivo apunta a la equidad, descentralización y satisfacción de los usuarios/as.

Tabla N°6 Comparativo de Indicadores del área “Procesos internos” objetivo “mejorar la resolutiveidad” 2022- 2023.

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Mejorar la resolutiveidad	N° de mamografías realizadas	593	593
	N° de evaluaciones oftalmológicas realizadas	423	588
	N° de evaluaciones por hipoacusia realizadas	0	33

Durante el año 2023 se logra obtener resultados superiores al año anterior en los 3 ítems evaluados, sin embargo, continuamos con una lista de espera de hipoacusia que esperamos resolver durante este año.

Tabla N°7 Comparativo de Indicadores del área “Procesos internos” objetivo “Cumplimiento de metas” 2022- 2023.

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Resultados de cumplimiento de metas sanitarias.	% Cumplimiento metas sanitarias y de mejoramiento ley no médica 18.834. Objetivo: >90%	96.11%	97.85%
	% Cobertura pacientes diabeticos bajo control con evaluación de pies vigente. Objetivo: ≥ 90%	100%	100%
	% Cobertura pacientes hipertensos bajo control compensados mayores a 15 años. Objetivo: ≥ 68%	86%	100%

2.2.1.9 Cumplimiento de metas

En cada uno de los indicadores vemos un aumento significativo en relación al año 2022, a pesar de las dificultades de horas medicas y los episodios de contaminación ambiental, se ven resultados destacados en la cobertura de evaluación de pie diabetico y cobertura de pacientes hipertensos bajo control compensados, esto fue posible al priorizar los esfuerzos y recursos para poder atenciones en estos ambitos.

Para mejorar los procesos internos se desarrollaron durante el año 2023 estrategias específicas en cada una de las unidades y servicios, que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N°8 Estrategias para mejorar procesos internos en APS 2023

Estrategias 2023
<ul style="list-style-type: none"> - Priorización de las prestaciones de atención primaria con mayor impacto en la salud de la población. - Trabajo en red y asociación con APS Municipal para aumentar coberturas. - Organización de los equipos a través de equipo gestor. - Realización de operativo de la mujer con apoyo SSVQ. - Realización operativo FACH de especialidades medicas y odontologicas. - Desarrollo proyecto odontologia nomade con Rotary Club Quintero para brindar prestaciones de salud en los establecimientos educacionales. - Extensión horaria atenciones dentales.

- Acercamiento de las prestaciones de salud como vacunación a la comunidad colegios, juntas de vecinos, etc.
- Elaboración de proyecto de transformación de APS en consultorio de especialidades.
- Actualización sistema SIDRA.
- Gestión de proyecto de remodelación de sector de salud mental y rehabilitación con empresa del area.

2.2.2 Fortalecer el uso de la tecnología

Durante el año 2023 el Hospital utilizó como herramienta tecnologica la telemedicina principalmente en atención cerrada y la estrategia de hospital digital en atención abierta.

Además el equipo conformado por un médico y enfermera de nuestro establecimiento pasó todas las etapas del proyecto “Juégatela por la innovación e impulsa el cambio” organizado por el Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud y PROSALUD, actualmente estan ad portas del pilotaje para mejorar la satisfacción de los usuarios/as de menor riesgo vital categorizados como C4 y C5 que esperan atención medica en el servicio de urgencias utilizando inteligencia artificial en el triage de la urgencia.

Se logró la gestión documental hacia la estrategia 0 papel en las aras administrativas de gestión de las personas y finanzas.

Se logro implemetar ficha clinica electronica en todo el hospital, logrando en atención cerrada optimizar los registros de atención, a la par con la actualización del sistema informatico SIDRA hacia una versión más moderna.

2.2.3 Asegurar la calidad y seguridad en la atención

La Acreditación es un proceso periódico de evaluación, al cual se someten los prestadores institucionales autorizados por la Autoridad Sanitaria para verificar el cumplimiento de un conjunto de estándares de calidad fijados y normados por el Ministerio de Salud. En diciembre del año 2023 nos presentamos a nuestra tercera reacreditación como Hospital, debiendo actualizar cerca de 47 documentos, regularizando nuestros procesos para brindar una prestación de calidad para nuestrso usuarios/as. Nos encontramos a la espera de los resultados.

Tabla N°9 Estrategias para proceso de Acreditación

Estrategias 2023	
-	Autoevaluación estándar Acreditación.
-	Consolidación de comité de Calidad: participando funcionarios de diversos estamentos: Profesionales, técnicos y administrativos.
-	Acompañamiento permanente con encargados de mejora continua y jefes de servicios.
-	Implementación de metodología de educación de adultos para internalizar los conocimientos a través de actividades lúdicas para todos los funcionarios independiente de calidad contractual.
-	Gestión documental: Todos los funcionarios pueden acceder a todos los documentos (protocolos) a través del blog de calidad y seguridad del paciente.
-	Confección y actualización de 47 documentos (Manuales, protocolos, programas).
-	Incorporación del sistema de trazabilidad de dispositivos médicos.
-	Análisis semestral de gestión del riesgo clínico

2.3 AREA: RECURSO HUMANO**2.3.1 Capacitación de los equipos de trabajo****Tabla N°10 Comparación area “Recursos Humanos” dotación y capacitación.**

Objetivo	Indicador	Resultados	
		2022	2023
Aumento de la dotación	Dotación de funcionarios	199	215
	Cargos de refuerzo RRHH como estrategia Honorario	24	9
Capacitación de los equipos de trabajo	% de funcionarios registrados por el estatuto administrativo, capacitados con al menos 1 actividad pertinente Objetivo: $\geq 50\%$	100%	100%
Incremento de dotación de especialistas	N° de médicos especialistas en ejercicio clínico de la profesión.	3	3
	N° odontólogos especialistas en ejercicio clínico de la profesión.	4	4

Durante el año 2023 presentamos un incremento de la dotación de funcionarios, regularizando los cargos honorarios a contrata, lo cual le da mayor resguardo a nuestros/as trabajadores.

En relación a la capacitación de los equipos se retomaron las capacitaciones presenciales, accediendo también a capacitaciones remotas, que permiten abarcar a mayor cantidad de personas accediendo a formación según el plan de capacitación anual.

2.3.2 Fomentar el liderazgo y gestión de los equipos

Durante el año 2023 se utilizó una metodología estructurada para fomentar el liderazgo dentro de los equipos, siguiendo el levantamiento diagnóstico realizado el año anterior. Esta metodología se basó en 3 pilares fundamentales.

- Formación 32 Monitores de Clima laboral, incluyendo Jefaturas de Unidades Críticas, donde se capacita y entrena a una Red de funcionarios/as, que actúan como agentes de cambio cultural y promotores activos de un Clima Organizacional Positivo.
- Diseño del Programa Fortaleciendo Líderes.
- Aplicación encuestas CEAL-SM: se aplicó el instrumento evaluando 12 dimensiones o características de riesgo psicosocial en el trabajo, lo que nos permitirá establecer lineamientos y un plan de trabajo para el año 2024.

Además 2 Jefaturas participaron en el pilotaje de Programa para Jefaturas elaborado por el Servicio de Salud, cuyo objetivo era fortalecer ciertas competencias asociadas al rol, se firmó un compromiso para que el año 2024 todas las jefaturas participen del programa, brindando los espacios protegidos para esto.

2.3.3 Diminución del ausentismo y fortalecer la salud mental de los/as funcionarios/as.

Durante el año 2023 se realizaron actividades para fortalecer la calidad de vida de nuestros funcionarios y funcionarias, se reactivó la mesa de ausentismo, y se realizó un acompañamiento de los y las funcionarias con ausentismos prolongados, lo que nos permitió al mes de diciembre tener uno de los índices de ausentismo acumulados más bajos de la red asistencial con un 36,3, descendiendo en 3 puntos en relación al año 2022.

Se realizaron 8 actividades programadas, donde destaca una ceremonia para destacar a las mujeres trabajadoras, ceremonia de despedida de médicos en etapa de destinación y

formación, ceremonia de incentivo al retiro y de reconocimiento a los años de servicio. Se realizó la campaña de difusión del buen trato donde se trabajó sobre el decálogo del buen trato, realizando actividades para cada concepto durante 2 semanas promoviendo conceptos fundamentales como el saludo, el respeto, la sonrisa, el trabajo en equipo, entre otros. Se celebraron fechas significativas como fiestas patrias, semana del hospital, navidad, con el fin de aumentar los espacios de camaradería, reconocimiento y satisfacción de nuestros equipos.

Se gestionó el reembolso de 500 beneficios a través del Programa de Bienestar, se gestionaron y entregaron más de 170 horas de prestaciones médicas y no médicas a los/as funcionarios/as y se realizó difusión a través de diferentes medios las diferentes vías de apoyo de Salud Mental para funcionarios/as, como fono ayuda, IST, entre otros.

Comenzó la habilitación del jardín infantil y sala cuna, que se espera pueda a partir del primer trimestre de este año comenzar a funcionar y se gestionó la habilitación del tan esperado Club Escolar. Además se realizó la gestión documental, en camino a la iniciativa de 0 papel, la cual permitió agilizar y disminuir nuestro porcentaje de error.

2.4 ÁREA: FINANZAS

Tabla N°11 Comparativo de Indicadores del área “finanzas” ajustado por IPC (2022)

Objetivo	Indicador	Resultados		% variación
		2022	2023	
Equilibrio financiero	Ingresos	M\$ 8.227.429	M\$ 8.912.663	+7.7%
	Egresos totales	M\$ 8.239.605	M\$ 9.455.684	+12.8%
	Diferencia operacional (ingresos – gastos)	- M\$ 12.176	-M\$543.021	

Si bien se puede ver una diferencia operacional de M\$543.021 al término del 2023, esto se debe a que el Hospital al inicio de año tenía una liquidez en cuenta corriente que venía del año anterior por la estrategia de pago centralizado por Tesorería General de la República,

estrategia que descontinuo a partir del año 2023, con dicha liquidez se cubrio la diferencia expresada en la tabla quedando con deuda fiscal 0.

2.4.1 Analisis del gasto historico

Tabla N°12 Comparativo de los principales gastos historicos con ajuste de acuerdo al IPC.

Concepto presupuestario	2021	2022	2023
Subtitulo 21: Remuneraciones	M\$ 5.891.846	M\$ 5.562.938	M\$ 6.508.270
Subtitulo 22: Bienes y Servicios	M\$ 2.367.315	M\$ 2.388.140	M\$ 2.486.074
Subtitulo 29: Adquisiciones no financieras	M\$ 23.806	M\$ 35.087	M\$ 37.556
Totales:	M\$ 8.282.967	M\$ 7.986.165	M\$ 9.031.900

El gasto del año 2023 en los item principales (sub 21-22-29) en términos reales aumentó un 11,5% en comparación al año 2022.

Dentro de los principales items de gastos se encuentran:

- **Subtitulo 21 Remuneraciones** (72% del gasto) el aumento se justifica principalmente con el aumento de dotación, las asignaciones de estímulo de médicos especialistas, y las horas extra de los médicos en formación, las cuales dependen de las necesidades de cada centro formador, alcanzando las especialidades quirúrgicas muchas veces el tope máximo permitido. Durante el 2023 se buscaron estrategias para la contención de horas extraordinarias, privilegiando la devolución de horas por sobre el pago, estrategias que serán reforzadas durante en año 2024.
- **Subtitulo 22 de bienes y servicios:** (28% del gasto) aumento un 3,9 %. En este subtitulo se releja casi la totalidad de las compras que realiza el hospital, entre lo que se destaca:
 - o **Productos farmacéuticos:** Considera la adquisición de todos los medicamentos de uso para atención cerrada y Atención abierta. Durante el año se trató de optimizar la compra de fármacos generando la mayor cantidad de

intermediación a través de CENABAST, disminuyendo las compras por extra sistema y haciendo un acompañamiento permanente desde la Bodega de fármacos a la referente de farmacias en relación a los sobrestock. Lo anterior permitió bajar el gasto en un 9,1 %

- **Otros Químicos:** La compra de productos químicos representa compras de alto valor puesto que son reactivos para el funcionamiento del Laboratorio Clínico que otorga prestaciones a pacientes de Quintero, Puchuncavi y Ventanas. Se ha trabajado fuertemente en estrategias de contención de gastos, alcanzando una reducción del gasto en relación al año 2022 de -15%
- **Materiales y útiles quirúrgicos:** incluye la adquisición de insumos clínicos y de laboratorio, representan un gasto importante en la gestión hospitalaria, lo cual se mantiene constante como gasto de operación básico para las prestaciones que realiza el hospital, el aumento del gasto en comparación al año 2022 se debe principalmente a la estrategia de adquisición de insumos para el programa de Hospitalización Domiciliaria. Al igual que en productos químicos, se trabajó en estrategias como revisión constante de stock, informes de sobrestock y consumo a referente, inventarios selectivos de bodega, lo que permitió mantener el gasto constante sin aumento de gasto por este concepto.
- **Servicios Básicos y generales:** El mayor gasto se refleja en la contratación de personal de vigilancia como estrategia de seguridad, el servicio de aseo y la empresa de digitadores, esta última representa una brecha de recursos humanos que se subsanará con la reconversión de APS.

El año 2023 se realizó una inyección presupuestaria exclusivo para Hospitalización Domiciliaria llevando a un mayor gasto en el subtítulo 22.

2.4.2. Optimización de los recursos

Tabla N°13 Estrategias de gestión administrativa financiera año 2023

Gestión financiera
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción significativa de los tratos directos de compra en un 14,4 % respecto del año 2022, propiciando las adquisiciones mediante licitación pública, convenio marco y compra ágil. - Se actualizó el Manual de devengo y pronto pago como parte de las estrategias para implementar y dar cumplimiento a la ley 21.131, el 90% de las facturas gestionadas por el Hospital son pagadas dentro de los 30 días que exige la ley. - Proceso de digitalización completa de las bodegas del Hospital, todas las solicitudes, entregas, registros y reportes a través de la plataforma MISSVQ. - Gestión documental del área de compras, desde la solicitud hasta la resolución que autoriza la compras dentro de la política de 0 papel. - Implementación de SIDRA en bodega de Fármacos, que permite el flujo completo desde la llegada del medicamento al Hospital hasta la dispensación a los usuarios. - Pilotaje en plataforma de gestión de centros de costos. - Compra de equipamiento (sub 29) como 2 desfibriladores para el servicio de urgencias, camillas hidraulicas, videolaringscopio, puerta plomada para la habilitación de equipo de radiografías panorámicas dentales.

2.4.3. Gestión de Proyectos

Proyectos de Conservación	Proyectos de Mejoramiento
<ul style="list-style-type: none"> - Habilitación de Sala Cuna y Jardín Infantil - Inversión de \$271.444.246 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de Potencia Eléctrica - inversión de \$393.571.888
<ul style="list-style-type: none"> - Arreglo y remodelación de áreas clínicas y administrativas, además del arreglo parcial de cubierta del sector de atención cerrada. - Inversión de \$142.431.000 	<ul style="list-style-type: none"> - Gases clínicos, timbre de llamado y aire acondicionado en atención cerrada. - Inversión de \$489.879.224
Infraestructura y equipamiento	
<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de oficinas para la Subdirección de Gestión de Personas - Habilitación de la sala de Maternidad con 2 camas. - Habilitación sala de rayos dental para uso de nuevo equipo panorámico de rayos (proyecto RAD) - Habilitación de Sala cuna y jardín infantil en cabañas del sector de SAMU Base Quintero. - Habilitación de nueva estación de procedimiento de enfermería de la Unidad de Medicina 	

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Habilitación de nuevo sector de registro en Unidad de Medicina.- Acondicionamiento de farmacia de Hospitalizados.- Acondicionamiento de residencias de TENS Unidad de Medicina.- Ampliación de potencia de sector de salud mental y rehabilitación. |
|--|

3. Desafíos 2024

Para el año 2024 debemos trabajar como equipo para dar cumplimiento a los objetivos sanitarios de la década 2021- 2030 que se basan en 5 ejes principales:

- Mejorar la salud y bienestar de la población
- Disminuir las inequidades.
- Asegurar la calidad de la atención en salud
- Avanzar hacia la construcción de comunidades y entornos saludables

Como equipo hemos reconocido desafíos locales a corto plazo para el 2024 como son:

- Traspaso adecuado de APS a Municipalidad.
- Transformación atención ambulatoria en consultorio de especialidades.
- Fortalecimiento de la Salud Mental de nuestros usuarios y funcionarios.
- Capacitación y trabajo en red para la respuesta ante crisis.
- Fortalecimiento de las jefaturas
- Mejorar la satisfacción usuaria
- Disminuir listas de espera para atención de especialidades
- Gestión de casos y optimización de la atención cerrada y urgencias
- Fortalecimiento del clima laboral y salud mental de funcionarios/as
- Optimización y buen uso de los recursos financieros
- Fortalecer el desarrollo organizacional
- Estandarización de procesos de Gestión de Personas.
- Otorgar continuidad a los Programas de Clima Laboral.
- Habilitación de nuevo acceso de pacientes hacia sector de hospitalizados.
- Renovación de ambulancia.