

# LA MEMORIA DEL HOSPITAL UNA HERRAMIENTA DE GESTION: EXPERIENCIA DEL HOSPITAL SAN MARTIN DE QUILLOTA

Cuad. Méd. Soc. XXXVIII, 3, 1997/ 48-53

*Dra. Alma Vidales Maqueira\**  
*Dr. Mario Parada Lezcano\*\**

## SUMMARY

The experience of Hospital San Martin, of Quillota in producing an Annual Report (Memoria) of its clinical, administrative and educational activities and utilizing it as a management tool is rather unique among, health establishments.

The objectives of the Report are twofold: first, to improve the services provided, through better internal management; second, to account publicly for the use of the funds received and the results obtained. Thus there is greater satisfaction among both staff and user.

It is feasible to prepare such a report with the resources available in a public hospital. In the process, planning and evaluation are improved; team work and staff involvement are strengthened, and the institutions are inserted more effectively in the life of its community.

Key words: Hospital Annual Report, management tool.

## RESUMEN

En el presente trabajo se muestra la experiencia del Hospital San Martín de Quillota (3) en relación a la implementación y utilización de la MEMORIA del quehacer clínico, administrativo y de extensión como herramientas de gestión, lo cual no es habitual en los establecimientos del sector salud público o privado, nacional e internacional.

Los objetivos que persigue son dos: el primero es servir de herramienta para la gestión interna de los servicios clínicos y administrativos, mejorando así la calidad de la atención prestada; en segundo término dar una cuenta pública de lo que el hospital realiza con los fondos públicos que le son otorgados para mejorar las condiciones de salud de la gente. En definitiva se apunta hacia aumentar la satisfacción de los usuarios internos, que ven expresada gráficamente su contribución en el logro de la misión de la institución, y de los usuarios externos que conocen el quehacer de la institución con sus logros, limitaciones y expectativas.

La experiencia del Hospital San Martín de Quillota demuestra que la realización de una memoria es una tarea factible de emprender con los equipos humanos disponibles en las instituciones de salud, además de ser deseable y efectivamente útil para la gestión ya que contribuye y enriquece los procesos de planificación y evaluación de las actividades hospitalarias, fomenta el trabajo en equipo, la identificación y el compromiso de los funcionarios con la gestión, además de insertar eficazmente al centro asistencial en la vida comunitaria.

Palabras clave: Memoria Anual de un Hospital, herramienta de gestión.

---

\* Médico Pediatra, Directora del Establecimiento.

\*\* Médico Salubrista, Centro Referencia Diagnóstica del Establecimiento.

## INTRODUCCION

Las memorias se utilizan habitualmente como un documento que tiene por objetivo mostrar resumidamente todo el quehacer de una institución u organización durante un año de trabajo, tanto a sus propios componentes como al medio en el que se desenvuelve. Su utilidad en tal sentido depende muchas veces de la calidad de la publicación más que del contenido de ella o cómo éstos se ordenan o estructura. Existe una amplia experiencia en el mundo respecto de este tipo de instrumento.

La Fundación Avedis Donabedian (4) ha entregado una especial atención a este instrumento en la gestión sanitaria, a través de la propuesta de un manual para la confección de memorias y un concurso internacional de memorias de instituciones de salud.

Con el propósito de tener una visión global del quehacer clínico asistencial y el de las unidades de apoyo administrativo, además de difundir y socializar los resultados, dificultades y desafíos en la gestión, el Hospital San Martín de Quillota (HSMQ) elaboró en su primera memoria en 1991 con lo realizado en 1990, la cual se publicó cumplido el primer año de gestión de un nuevo equipo directivo, el cual llegó con la intención de transformar al hospital en un centro asistencial eficaz, eficiente y amable y de demostrar dicha modernización; además en un ambiente laboral en donde se combinaban la motivación y la natural resistencia al cambio; y en un entorno de conocimiento e inexperiencia en administración moderna. La publicación de la memoria se mantuvo sin interrupción hasta 1995, ya que en 1997 a la hora de definir el diseño de la memoria 1996 se decide dar un salto cualitativo, a la luz de la experiencia obtenida, y debido a los nuevos desafíos que imponen las modernizaciones del sector salud. Con el fin de realizar las transformaciones necesarias en el diseño se definió realizar la publicación de

la memoria 1996 y 1997 en un solo documento en el primer trimestre de 1998.

Durante este tiempo la memoria del HSMQ ha ido cambiando tanto en sus contenidos como en su diseño, destacándose el hecho que todas ellas han sido hechas por los funcionarios del hospital y que fueron impresas en la imprenta del propio establecimiento.

La primera memoria en sus contenidos mostró la organización de la red asistencial del Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota y del propio establecimiento. Para cada servicio clínico y unidad de apoyo, se detalló la disponibilidad de recursos humanos y físicos, sus actividades, sus principales logros y expectativas; y un análisis de la gestión financiera global; además de tener un espacio para organizaciones gremiales.

En las posteriores, se fueron agregando otros contenidos como monografías,<sup>1</sup> la labor de los diferentes comités hospitalarios, la capacitación como un tema central para el desarrollo de los funcionarios y el hospital, una memoria resumida de los hospitales de la red provincial que deriva al HSMQ<sup>2</sup> y la actividad de las "fuerzas vivas"<sup>3</sup>.

El diseño, que partió siendo muy modesto (escrito en máquina eléctrica, sin color y poco amigable), se fue perfeccionando con los años e incorporó elementos que hicieran más atractiva su lectura, tales como: identificación de los servicios clínicos a través de colores en las páginas, papel reciclado, fotografías en blanco y negro y posteriormente en colores, fotografías de las instalaciones y luego de los equipos humanos, diseño de portada a través de concurso,<sup>4</sup> planos esquemáticos arquitectónicos<sup>5</sup> de cada servicio y unidad entre otros.

La memoria es distribuida anualmente a todos los jefes de servicios clínicos, administrativos y unidades de apoyo, y dirigentes gremiales en una reunión especial donde se reconoce el esfuerzo realizado. Además se realiza una conferencia de prensa donde se entrega a la comunidad, a través

<sup>1</sup> Tales como: historia de la salud en Chile, historia del hospital, utilización de los recursos en salud a nivel nacional, hospital moderno, hospital promotor de salud y rol económico del médico y la ética.

<sup>2</sup> Hospital San Agustín de la Ligua, H. Petorca, H. Cabildo, H. La Calera, H. Limache y Centro Geriátrico La Paz de la Tarde.

<sup>3</sup> Conjunto de organizaciones sociales, deportivo-recreativas, culturales y gremiales que coordina todas las actividades extraprogramáticas del establecimiento. Tiene la finalidad de estimular la participación masiva de los funcionarios y con ello completar el desarrollo y crecimiento personal.

<sup>4</sup> Concurso ganado por un dibujo realizado por niños de una escuela especial dentro del Programa "Quiero mi vida sin drogas".

<sup>5</sup> Incluido en 1993, año en que se realizó en el Hospital el Primer Seminario Internacional de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria.

de los medios de comunicación, este producto del hospital. Se envían ejemplares a las autoridades de salud nacional, regional y locales, así como a las autoridades políticas locales. A todos ellos se les solicita envíen sus comentarios, sugerencias y propuestas.

**METODOLOGIA**

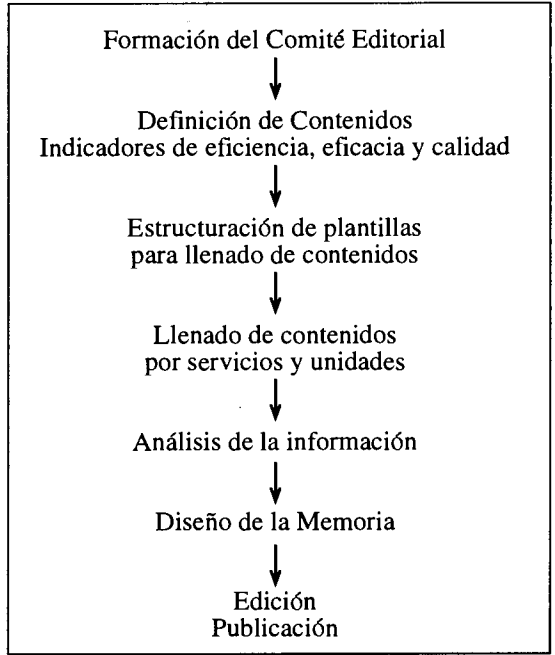
Existen muchas formas de abordar la confección de una memoria y tal como señalábamos anteriormente, la Fundación Donabedian ha sugerido un número mínimo de contenidos para que una memoria del Hospital sea un instrumento efectivo para la calidad de la atención (1). Los tópicos que son considerados fundamentales se muestran a continuación (2):

**Indice Fundación Avedis Donabedian**

1	Gobierno central
2	Descripción
3	Estadísticas de actividad
4	Información sobre calidad
5	Usuarios
6	Clientes y convenios
7	Objetivos y políticas centrales
8	Inversiones
9	Personal
10	Estados financieros anuales
11	Docencia y formación continuada
12	Actividad sobre investigación
13	Imagen corporativa

Respecto del proceso de elaboración del documento no existen pautas establecidas; en el cuadro siguiente se muestra la forma en que en el HSMQ se ha realizado la última memoria.

**Flujograma de confección de Memoria 1996-97**



Los costos involucrados en la producción de este tipo de documentos se muestran a continuación. Cabe destacar que en los costos no se han considerado las horas hombre que se utilizaron para la confección y que el costo en recursos humanos esta dado sólo por las horas extraordinarias canceladas por la realización de tareas específicas. Además los costos de impresión son bajos debido a que el establecimiento cuenta con imprenta propia.

**Estimación costos de producción memoria del hospital (Cifras en pesos de 1994)**

Recursos humanos (h. extraordinarias)	\$ 100.000
Insumos de impresión	\$ 1.200.000
Gastos menores	\$ 130.000
Total	\$ 1.430.000
Costo unitario	\$ 9.530

**RESULTADOS**

Se realizó una evaluación de las memorias de 1990 y 1995, utilizando la metodología de la Fundación Avedis Donabedian. Para ello en primer lugar se realizó una modificación, consistente en la eliminación de aquellos ítemes que no correspondían a la realidad local (5 de un total de 50), posteriormente se aplicó la pauta, encontrándose

que existe una mejoría importante de los contenidos, tal como se aprecia en el cuadro siguiente. Cabe mencionar que varios de los ítemes evaluados no son fácilmente correlacionables a la realidad del HSMQ, dadas las diferencias existentes con la organización de los dispositivos sanitarios en España.

Dichas metas se refieren a: remodelaciones y ampliaciones de la infraestructura, creación de nuevas unidades y servicios, provisión de especialistas, equipamiento médico y de comunicaciones, comodidades para los pacientes (pediatría) y el personal (almuerzos, agua caliente, atención médica), cursos, mejoramientos de la organización y

Evaluación memorias 1990 y 1995  
Índice Avedis Donavedian modificado

Item	Ptje. máximo	Obtenido 1990	Obtenido 1995
1. Gobierno central:			
–equipo de dirección, lista de nombres y responsabilidad	1	0	1
2. Descripción de:	6	4	5
–Hospital, dimensión, situación, función	1	0	1
–Principales servicios del hospital	1	1	1
–Personal de los servicios	1	1	0
–Funcionamiento de los servicios, grados de desarrollo	1	1	1
–Proyección, objetivos y expectativas	1	1	1
–Relación con la comunidad	1	0	1
3. Estadísticas de actividad	6	5	6
–Hospitalización	1	1	1
–Ambulatoria	1	1	1
–Urgencias	1	1	1
–Enfermería	1	1	1
–Servicio social	1	0	1
–Inteligibilidad de los datos	1	1	1
4. Información sobre calidad	6	2	4
–Descripción del programa	1	0	0
–Existencia de comisiones	1	0	1
–Índice de mortalidad	1	1	1
–Índice de autopsias	1	1	1
–Índice de infecciones nosocomiales	1	0	1
–Procesos protocolizados	1	0	0
5. Usuarios	2	0	2
–Opinión, quejas y reclamos	1	0	1
–Encuesta de opinión	1	0	1
6. Objetivos y políticas centrales	5	0	0
–Tendencias principales del sector	1	0	0
–Factores de carácter externo que afectan futuro del hospital	1	0	0
–Objetivos previstos para el próximo período	1	0	0
–Política para conseguir los objetivos	1	0	0
–Grado de cumplimiento de los objetivos	1	0	0

Item	Ptje. máximo	Obtenido 1990	Obtenido 1995
7. Inversiones	4	1	1
–Descripción y cuantía del período	1	1	1
–Motivación de ellas	1	0	0
–Inversiones futuras previstas	1	0	0
–Motivaciones para realizarla	1	0	0
8. Personal	4	3	2
–Información sobre la planta	1	1	1
–Situación del personal en los servicios	1	1	0
–Información sobre relaciones laborales	1	1	1
–Grado de conflictividad, nivel de ausentismo	1	0	0
9. Estados financieros anuales	4	4	4
–Balance	1	1	1
–Balances comparables	1	1	1
–Estado de ingresos y gastos	1	1	1
–Desagregación por tipos de actividad	1	1	1
10. Docencia y formación continuada	3	0	3
–Programación de cursos, seminarios internos	1	0	1
–Asistencia a cursos, congresos, seminarios externos	1	0	1
–Especialización	1	0	1
11. Actividad sobre investigación	1	0	1
–Comentario sobre actividades, tiempo	1	0	1
12. Imagen corporativa	3	1	3
–Existencia de logotipo	1	0	1
–Diseño de la memoria	1	1	1
–Descripción de comunicaciones, relaciones públicas	1	0	1
Totales	45	20	31

de procedimientos (dosis unitaria, mantenimientos, turnos), aumento de auxiliares de emergencia, farmacia, consultorio externo y del sistema de epicrisis.

La elaboración de la memoria se ha constituido en una instancia de reflexión, análisis y evaluación de lo realizado por cada servicio clínico y administrativo, además de contribuir a la planificación global del establecimiento ya que muchas metas de gestión son planteadas a través de este instrumento.

Las expectativas manifestadas por los servicios y gremios en 1990 han sido casi totalmente alcanzadas a la fecha, como lo muestra el siguiente cuadro:

Expectativas expresadas en 1990 y resultado en 1997

Expectativas 1990	Número
Logradas completamente	83
Parcialmente logradas	10
En proyecto	5
No logradas	8
Total	106

Otro de los aspectos positivos para la gestión ha sido que este instrumento ha motivado y fortalecido el trabajo en equipo, ya que ha sido necesario armonizar el trabajo de las unidades administrativas con los servicios clínicos y dentro de los

propios equipos. Resulta destacable el hecho que la participación de los funcionarios ha ido creciendo con el paso de los años. De ser un documento elaborado básicamente por los directivos del Hospital, ha pasado a ser un momento en donde los equipos de los diferentes servicios y unidades, de todos los estamentos, han ido aportando cada vez más ideas y trabajo.

A la vez este tipo de documento genera un aumento de la identificación de los funcionarios con su hospital,<sup>6</sup> lo cual se vierte positivamente en la generación de mayor compromiso con los objetivos de la institución, demostrado a través del interés en participar con creatividad en las actividades del hospital.

La memoria es hoy un documento consultado frecuentemente por los distintos actores del hospital y sus visitantes.

Durante estos seis años se han distribuido más de 900 ejemplares, contribuyendo en la inserción del hospital en la comunidad sanitaria y poblacional, lo cual se puede relacionar con el mejoramiento de la imagen pública<sup>7</sup> y el mayor compromiso de la comunidad con el establecimiento.<sup>8</sup>

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Queda demostrado que cuando existe voluntad y esfuerzo por parte de los integrantes del equipo hospitalario es posible realizar una memoria de la gestión en un establecimiento de carácter público, a pesar de los problemas presupuestarios existentes.

La memoria en el Hospital San Martín de Quillota ha sido una herramienta útil para planificar y evaluar el trabajo. Además permite realizar estudios con series cronológicas importantes, que

no necesariamente se encontraban planificadas a la hora de su realización.

La experiencia de Quillota ha servido como motivación para que otros hospitales de la red asistencial del Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota realicen una memoria, tales son los casos del Hospital Dr. Gustavo Fricke y de Quilpué.

Cabe destacar que el Hospital, en conjunto con becados haitianos de paso por el establecimiento, participó en la elaboración de la primera memoria del Hospital Justinien de Haití.<sup>9</sup>

## AGRADECIMIENTOS

El equipo del HSMQ agradece al Dr. Orlando Saavedra, cirujano, administrador en salud que trabaja actualmente en Santiago de Compostela en España, por haber sido un motor importante para la realización de la primera memoria del hospital.

Por último agradecemos a todos y cada uno de los miembros del HSMQ que aportaron a la publicación de las memorias del hospital en estos últimos seis años.

## REFERENCIAS

1. Vargas L., Blasco M. "La Memoria del Hospital: un instrumento para mejorar la calidad de la asistencia". Rev. Todo Hospital/70 - Octubre 1990, España.
2. Cerda I., Bohigas L., Lledo R., Asenjo M. "Evaluación de la calidad de las memorias hospitalarias" Rev. Todo Hospital/70 - Octubre 1992, España.
3. Ortiz H., I. Maturana V. L. La computación como apoyo a la atención y a la gestión: un ejemplo práctico, Hospital San Martín de Quillota, 1997.

<sup>6</sup> A través de la inclusión de los nombres propios, no sólo de los directivos sino que también el de todos los funcionarios y de fotografías de los equipos.

<sup>7</sup> Recientemente TVN ha destinado una edición del programa "El Mirador" al HSMQ (espacio de 50' en horario de alto rating).

<sup>8</sup> Como ejemplo se puede señalar las donaciones recibidas por el hospital de parte de la Fundación Braun, entre otras.

<sup>9</sup> Desde 1996 existe un convenio de hermanamiento entre ambas instituciones, lo que ha implicado un fortalecimiento de las actividades de cooperación bilateral.