



INSTITUTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN SALUD
UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN

¿Cómo se usan los pabellones quirúrgicos en la región de Los Lagos?

Autores

Raúl Aguilar-Barrientos
raul.aguilar@uss.cl

José Guzmán Chaparro
jose.guzmanc@uss.cl

Carolina Velasco Ortúzar
carolina.velasco@uss.cl

Citar este artículo como: Aguilar-Barrientos, R., Guzmán C., J. y Velasco, C. (2023). "¿Cómo se usan los pabellones quirúrgicos en la región de Los Lagos?". Documento de trabajo N°14/2023. Instituto de Políticas Públicas en Salud (IPSUSS), Universidad San Sebastián.

¿Cómo se usan los pabellones quirúrgicos en la región de Los Lagos?

Raúl Aguilar-Barrientos, José Guzmán C. y Carolina Velasco O.

Resumen ejecutivo

El trabajo de Aguilar-Barrientos y Velasco (2022) sobre pabellones de cirugía mayor en los hospitales estatales evidenció la necesidad de mejorar el uso de estos recintos; tanto porque 14% no está habilitado, ya sea por falta de personal y en menor medida de equipamiento; como porque el restante 86% se utiliza un 61% del tiempo. Entre otras razones están: (i) la baja capacidad de programar el uso de pabellones, (ii) la pobre calidad de los datos, (iii) el poco uso de indicadores e información en general para monitorear, y (iv) que las suspensiones de cirugías se pueden evitar con una mejor preparación de pacientes y pabellones. Esto se suma a la evidencia de retraso en el inicio y término anticipado de la jornada en los pabellones (Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, 2020). Las simulaciones indican que habilitar los quirófanos faltantes y elevar su uso al nivel de la referencia internacional (83%), permitiría hacer más cirugías cubriendo gran parte de las cirugías en espera.

Este informe profundiza el análisis de pabellones a nivel regional y de la macrozona en que se encuentra la región, obteniendo conclusiones y recomendaciones más ajustadas a la realidad local. Respecto de la región del Los Lagos, hay un triple desafío: (i) mejorar la calidad de la información reportada, para potenciar la toma de decisiones y con ello la gestión de los pabellones; (ii) habilitar el 16% de horas de pabellones que no están funcionando, ya sea por falta de equipamiento, personal o ambos; y (iii) aumentar las horas de uso de los que sí están habilitados, que entre 2017 y 2019 promediaba 52%. Incrementar dicha tasa a 83% (referencia internacional de uso) permitiría realizar un 97% de las cirugías no GES en espera de la región. Más aún, habilitar todos los pabellones y usarlos 90% del tiempo permitiría cubrir con holgura dichas cirugías, indicando que es posible aumentar sustancialmente la cantidad de cirugías realizadas sin construir nuevos quirófanos.

Para incrementar la tasa de uso de la región de Los Lagos se debe mejorar la capacidad de programar la utilización de los quirófanos y de cumplir dichas planificaciones. En algunos casos se planifica usar una baja proporción del tiempo disponible y en otros se sobrepasa con creces la planificación. Asimismo, es posible reducir las suspensiones de cirugías de la región, puesto que prácticamente la totalidad de estas últimas (96%) se puede evitar con una mejor gestión de los pabellones y pacientes.

Por lo tanto, se avala la propuesta de diversos expertos y otros actores técnicos y políticos de cambiar la institucionalidad y gobernanza de los hospitales públicos, separando su administración del Ministerio de Salud (Minsal); para evitar que sus objetivos y la elección de sus directivos dependan del ciclo político e incentivar una planificación de largo plazo, con foco en la mejora de la atención de las personas. Ello requiere que los directivos rindan cuentas por sus resultados y que dispongan de sus recursos (humanos, financieros, médicos y técnicos).

Además, se plantean medidas específicas (que se facilitan mediante los cambios estructurales propuestos), como: (i) uso de incentivos (económicos o de otro tipo) en los convenios de los hospitales, directivos y personal responsable de los pabellones asociados al cumplimiento de metas de habilitación y uso de pabellones y de suspensión de cirugías. (ii) Permitir a los encargados redistribuir horarios y tareas entre el personal de pabellón para darle continuidad operacional y evitar suspensiones de cirugías. (iii) Usar la programación como una herramienta efectiva de gestión, mejorando los registros y usándolos para planificar y anticiparse a las necesidades. (iv) Evitar las suspensiones de cirugías por problemas con los pacientes (mediante el seguimiento “pre-quirúrgico” de ellos) y con los pabellones (a través de la verificación previa de estos recintos, de los insumos y personal requeridos).

1. Introducción

El trabajo “¿Cómo se usan los pabellones quirúrgicos en Chile? Radiografía al sector estatal de salud” (2022) del Instituto de Políticas Públicas en Salud de la Universidad San Sebastián (IPSUSS), documentó para Chile diferentes indicadores sobre habilitación, programación y uso de los quirófanos de cirugía mayor y suspensión de cirugías. Dicho estudio muestra que:

- Cerca de 14% de las horas de pabellones para este tipo de cirugías en los hospitales estatales dependientes del Ministerio de Salud (Minsal) no están habilitadas para ser utilizadas; el restante 86% se utiliza un 61% del tiempo.
- Entre las causas que explican la inhabilitación de los quirófanos está la falta de personal y, en menor medida, de equipamiento.
- Entre las razones del bajo uso de los quirófanos están que: (i) se programa hacer un uso menor a las horas totales disponibles y (ii) las suspensiones de cirugías responden casi todas a causas evitables mediante una mejor gestión (preparación de pacientes y pabellones).
- A ello se suman los hallazgos de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2020): Retraso en la hora de inicio y término anticipado de la jornada en los pabellones.
- Finalmente, se encuentra que la calidad de los datos reportados por los hospitales y Servicios de Salud al Minsal es baja, al igual que su uso por dichas entidades.

El trabajo del IPSUSS concluye que:

- Habilitar los quirófanos que faltan y elevar las tasas de uso al nivel de la referencia internacional (83%), permitiría aumentar la cantidad de cirugías mayores que se realizan en Chile, resolviendo gran parte o la totalidad de las listas de espera actuales según sea la zona.
- Ello mejoraría la oportunidad y calidad de la atención y con ello el bienestar de las personas, además de ahorrar importantes costos (en cirugías más complejas por el agravamiento de los problemas de salud, en subsidios por incapacidad laboral y por obsolescencia de capacidades laborales) aprovechando de mejor manera los recursos públicos de los contribuyentes.
- Urge mejorar la calidad y uso de datos para monitorear el desempeño de los recintos.

El estudio menciona propuestas para elevar la habilitación y uso de los pabellones:

- Cambios a nivel macro o estructural respecto de la institucionalidad y gobernanza de los hospitales estatales, pero también de sus atribuciones, lo que concita apoyo transversal. Se plantea separar del Ministerio de Salud (Minsal) la dependencia de los hospitales, desconectando la elección de sus directivos del ciclo político, otorgándole a su administración un carácter más técnico y la posibilidad de planificar pensando en la atención de las personas y en el largo plazo y no solo en las metas de cada gobierno o autoridad correspondiente. Ello implica contar con directivos elegidos y evaluados por su desempeño, que rindan cuentas ante la ciudadanía; quienes deben poseer las atribuciones necesarias para cumplir con las metas, disponiendo de sus recursos humanos, físicos, médicos y financieros.
- Medidas a nivel micro o buenas prácticas, cuya aplicación se facilita si se realizan los cambios macro. Por ejemplo, contar con responsables de quirófanos, que verifiquen que los pabellones están dispuestos para su uso y hacer seguimiento del paciente, cerciorándose de que estén preparados para las cirugías y procedimientos.
- Mejorar la gestión por medio de buena información, con datos procesados, validados y publicados por el Minsal, generando reportes útiles a los hospitales y a las personas para que conozcan el desempeño y uso de los recursos públicos en salud.

Con objeto de tener una visión más amplia de la gestión territorial de estos establecimientos y sus recursos, así como de las diferencias, déficit y potencialidades de cada zona, en esta oportunidad se presenta un desglose regional de los indicadores mencionados por tipo de pabellón de cirugía mayor

(excluye pabellones para procedimientos y cirugías menores) y por complejidad de los hospitales (cuando es posible). La complejidad¹ se refiere, principalmente, a la índole de prestaciones que se otorgan en el recinto (siendo las de menor complejidad aquellas más sencillas y las de mayor complejidad las más complejas y especializadas), pero también considera el tamaño del hospital (camas, médicos y pabellones) y tipo de médicos (residentes, especialistas), de pabellones (de cirugía mayor, de procedimientos) y de unidades de apoyo, entre otros. La información utilizada corresponde a datos administrativos, recopilados por el Ministerio de salud, y reportados por cada hospital (ver Aguilar-Barrientos y Velasco 2022), obtenidos a través de ley sobre “acceso a la información pública 20.285”. Los indicadores regionales se comparan con los resultados de la macrozona a la que pertenece la región y con los del país².

La región de los Lagos pertenece a la macrozona sur (junto con las regiones de La Araucanía y Los Ríos) y cuenta con hospitales de alta, mediana y baja complejidad. Por lo tanto, los resultados se comparan con los obtenidos para igual tipo de hospital en los diferentes niveles de análisis, salvo cuando los datos no lo permiten³.

En la sección siguiente se presentan los indicadores de uso y habilitación de los pabellones de cirugía mayor, en la sección 3, los indicadores de programación y cumplimiento de estos y en la sección 4, las tasas de suspensión y las razones de dichas suspensiones. En la sección 5 se simula cuántas más cirugías se podrían haber realizado al habilitar y utilizar los pabellones en porcentajes similares a estándares internacionales y otras referencias, con objeto de visibilizar el impacto de un mejor uso de estos recintos a nivel regional. Finalmente, se entregan conclusiones y recomendaciones relevantes a considerar en la planificación de políticas públicas en este ámbito, en general, y a nivel regional, así como propuestas para abordar los déficits encontrados.

2. Habilitación y uso de pabellones de cirugía mayor en la región de Los Lagos

En la región de Los Lagos se cuenta con hospitales de alta, mediana y baja complejidad. Sin embargo, la información reportada por los pabellones de cirugía electiva en hospitales de alta complejidad presenta inconsistencias. Por ello se excluyeron de todo cálculo en esta y las siguientes secciones. Además, a nivel de la macrozona sur, se excluyen los datos de los pabellones de cirugía electiva, en los hospitales de alta y mediana complejidad, y de urgencia, en los de mediana complejidad, de la región de la Araucanía (ver anexo 1).

2.1 Tasas de habilitación y uso por tipo de hospital

La tabla 1 muestra indicadores de habilitación y uso de pabellones de cirugía mayor para la región de Los Lagos, los que se comparan con los resultados de la macrozona sur y del país, para hospitales de igual complejidad.

En cuanto a la habilitación de quirófanos, se aprecia que:

¹ La complejidad de los establecimientos está definida en el “Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud (Decreto N° 140 DEL 2004)”, en sus Artículos 44 y 45. Las especificaciones sobre los servicios y características se encuentran en la “Norma 150 de 14 junio 2013. Subsecretaría de redes asistenciales”.

² En este trabajo no se calculó la significancia estadística de las diferencias.

³ Ver anexo 1 para mayor detalle sobre la metodología y uso de los datos (por ej. criterios de exclusión, tratamiento de datos faltantes, etc.).

- La proporción de horas de pabellones que cuentan con el equipamiento necesario para funcionar respecto del total de horas (Hab. K / total) en la región de Los Lagos es de 92% en promedio, cifra levemente inferior a las del país y de la macrozona sur. La excepción son los hospitales de baja complejidad regionales.
- En cuanto a la proporción de horas de pabellones habilitados con personal y equipamiento sobre el total de horas de pabellón (Hab. K y L / total), esta es 4 puntos menor que la de la macrozona sur y 2 que la nacional. Esto se explica principalmente por la tasa de habilitación en los hospitales de alta complejidad, que es inferior a la del resto del país. Por el contrario, los hospitales de mediana y especialmente los de baja complejidad tienen tasas de habilitación de pabellones cercanas o superiores a las de la macrozona sur y del país por 2 y 21 puntos, respectivamente.

Respecto de los indicadores de uso de pabellones de cirugía mayor, se aprecia que:

- Considerando la totalidad de los pabellones (habilitados y no habilitados), la proporción de horas en que se usan respecto del total de horas de pabellones (Uso / total) promedia 43% en la región de Los Lagos, cifra similar a la de la macrozona sur e inferior en 6 puntos a la nacional. Esta tasa es especialmente baja en los hospitales de mediana y baja complejidad de la región, los que se usan 15 y 9% del tiempo, respectivamente. Estos resultados se encuentran muy por debajo de la referencia de 83% utilizada por la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2020).
- La proporción de horas en que se usan los pabellones habilitados con equipamiento y personal (Uso / hab. K y L) promedia 52% en la región de Los Lagos, 3 puntos superior a la de la macrozona sur y 6 puntos inferior a la del país. Esta tasa varía según tipo de hospital, siendo de 17 y 11% en los hospitales de mediana y baja complejidad, respectivamente, y de 62% en los de alta.

Tabla 1. Indicadores de habilitación y uso de pabellones de cirugía mayor (%), 2017-2019

Zona	Complejidad hospital	Hab. K / total	Hab. K y L / total	Uso / total	Uso / hab. K y L
Región de Los Lagos	Promedio*	92	84	43	52
	Alta	91	83	52	62
	Mediana*	93	90	15	17
	Baja	92	86	9	11
Macrozona sur	Promedio*	94	88	43	49
	Alta*	95	89	47	53
	Mediana*	93	90	15	17
	Baja	90	84	26	31
País	Promedio*	94	86	49	58
	Alta*	94	87	54	62
	Mediana*	96	85	25	30
	Baja*	89	65	13	20

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Cada cifra representa el promedio de horas de los años 2017 a 2019. * Excluye la información de pabellones que reportan datos inconsistentes o que no reportan datos (ver anexo 1). Hab. = habilitadas. K = equipamiento. L = personal.

2.2 Tasas de habilitación y uso por tipo de pabellón

En la tabla 2 se presentan los indicadores de habilitación y uso promedio por tipo de pabellón (incluye todos los niveles de complejidad de hospitales) y se comparan con los resultados para la macrozona sur y el país:

- La tasa de habilitación de pabellones con equipamiento y personal (Hab. K y L / total) de la región de Los Lagos es similar a la de la macrozona sur en los pabellones de cirugía electiva. Mientras que en los pabellones de uso obstétrico la tasa es menor a las de la macrozona sur y del país por 20 y 40 puntos, respectivamente. Solo los pabellones de uso indiferenciado de la región se encuentran más tiempo habilitados que los mismos pabellones en la macrozona sur y en el país.
- En cuanto a la utilización, las tasas de uso de los pabellones respecto del total de horas (Uso / total) de la región de Los Lagos son inferiores a la referencia internacional de 83% utilizada por la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2020) en todos los casos. Estas se deben en mayor o menor medida a las tasas de habilitación y al tiempo de uso de las horas de uso de los pabellones habilitados. En el caso de los de cirugía electiva, la causa principal es el déficit en su habilitación, mientras que, en otros casos, influye también la baja tasas de uso.

Tabla 2. Indicadores de habilitación y uso por tipo de pabellón (%), hospitales de todas las complejidades 2017-2019

Zona	Tipo de pabellón	Hab. K / total	Hab. K y L / total	Uso / total	Uso / hab. K y L
Región de Los Lagos	Cirugía electiva*	85	78	72	92
	Indiferenciado	94	91	36	48
	Urgencia	100	95	31	33
	Obstétrico	86	41	9	23
Macrozona sur	Cirugía electiva*	87	78	70	90
	Indiferenciado	89	85	31	36
	Urgencia	100	98	32	33
	Obstétrico*	90	61	31	50
País	Cirugía electiva*	88	81	71	87
	Indiferenciado*	93	77	17	22
	Urgencia	100	95	39	41
	Obstétrico*	97	81	24	30

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Cada cifra representa el promedio de horas de los años 2017 al 2019. Los promedios consideran a hospitales de todas las complejidades. * Excluye la información de pabellones que reportan datos inconsistentes o que no reportan datos (ver anexo 1). Hab. = habilitadas. K = equipamiento. L = personal.

3. Programación de uso de pabellones de cirugía mayor en la región de Los Lagos

Para entender las razones detrás de la baja utilización de los pabellones de cirugía mayor se analiza, en primer lugar, qué proporción del tiempo disponible de cada pabellón se planifica usar, así como el cumplimiento de dicha programación. La tabla 3 presenta algunos indicadores sobre la programación de uso y el cumplimiento de esta, de los diferentes tipos de pabellones de cirugía mayor para la región, la macrozona sur y el país y según nivel de complejidad hospitalaria.

Cabe considerar que, si bien los indicadores de programación y uso de los pabellones de urgencia se presentan en la última columna de la tabla, estos se excluyen para el cálculo de los promedios, por la inconsistencia en su registro (ver nota en tabla 3). Además, como se mencionó en la sección anterior, en el caso de la región de Los Lagos y de la macrozona sur, hay datos no reportados e inconsistentes, los que se excluyeron del cálculo de los indicadores presentados.

Los resultados para los hospitales de todas las complejidades indican que:

- Excluyendo los pabellones de urgencia, se aprecia que, la región de Los Lagos programa usar en promedio un 85% del tiempo disponible de los pabellones habilitados con equipamiento y personal (“Progra. / hab. K y L” en la columna “Total*”). Esta tasa es similar a la de la macrozona sur (84%) y superior al promedio del país en 14 puntos, principalmente por los resultados de los hospitales de mediana y baja complejidad.
- La proporción de horas usadas realmente respecto de las programadas (Uso / progra.) promedia 78% para la región, menor en 5 puntos a la de la macrozona sur y 19 a la del país. Esta tasa varía por tipo de hospital, siendo en los de mediana complejidad de 126% (es decir, se usa más que lo programado) y de 19% en los de baja. Resalta que los pabellones de uso obstétrico de la región de Los Lagos programan un uso de 100% del tiempo disponible (Progra. / hab. K y L), pero se usa menos de un cuarto (23%) del tiempo programado, cifra inferior al 72% nacional y al 54% de la macrozona sur en estos pabellones.
- Las bajas tasas de programación en algunos casos y el sobrecumplimiento en otros indican que esta herramienta no es considerada para la gestión y planificación del trabajo de los pabellones en dichos hospitales.
- Finalmente, resaltan las bajas tasas de cumplimiento de la programación (Uso / progra.) en la macrozona sur, de 48% en los hospitales de mediana complejidad y 54% en los pabellones de uso obstétrico.

Tabla 3. Porcentaje de horas programadas para ser usadas (%), hospitales de todas las complejidades, 2017 – 2019

Indicador de programación	Total *	Complejidad hospital			Tipo pabellón			
		Alta *	Mediana *	Baja *	Cirugía electiva	Indiferenciado	Obstétrico	Urgencia
Región de Los Lagos								
Progra. / total	65**	70	29**	50	71	70	41	41
Progra. / hab. K y L	85**	93	76**	58	91	76	100	43
Uso/ progra.	78**	87	126**	19	100	48	23	77
Macrozona sur								
Progra. / total	66**	72**	75**	45	72**	56	57	67
Progra. / hab. K y L	84**	93**	76**	53	91**	66	93	69
Uso/ progra.	83**	87**	48**	60	98**	55	54	48
País								
Progra. / total	57**	66**	28**	16**	70**	21**	34**	54
Progra. / hab. K y L	71**	80**	35**	25**	87**	27**	42**	57
Uso/ progra.	97**	97**	102**	81**	100**	82**	72**	72

Fuente: Elaboración propia.
Nota: Cada cifra representa el promedio de los años 2017 al 2019. * No considera el dato para los pabellones de urgencia, puesto que el manual de registros estadístico del Minsal no es explícito sobre la obligatoriedad del registro de cirugías mayores programadas en dichos pabellones. ** Excluye la información de pabellones que reportan datos inconsistentes o que no reportan datos (ver anexo 1). Hab. = habilitadas. K = equipamiento. L = personal. Progra.= programación.

4. Tasas y causas de suspensión de cirugías mayores

En segundo lugar, para entender las razones detrás del bajo uso de los pabellones de cirugía mayor se analiza la suspensión de cirugías. Cabe mencionar que en este caso no es posible desagregar los indicadores por complejidad del hospital, sino que son tasas agregadas por Servicio de Salud.

- La región de Los Lagos tiene una proporción de cirugías que se suspenden inferior a la tasa que muestra la macrozona sur y el país.
- No obstante, casi todas las suspensiones de la región son evitables (96%), similar a la realidad nacional y de la macrozona sur. Esto podría ser resultado de la falta de gestión en cuanto a preparar (i) los pabellones y lo requerido para que funcionen: documentación incompleta, falta de camas, de instrumental, medicamentos u otros insumos, equipamiento no operativo, falla de coordinación con otras unidades, ausencia y retraso del personal; y (ii) los pacientes: Verificar que hayan realizado el ayuno y la suspensión de la toma de medicamentos, que cuenten con la evaluación del especialista, entre otros.

Tabla 4. Indicadores de suspensión de cirugías (%), 2017 – 2019

Zona	Tasa suspensión	Causas suspensión				
		Clasificación MINSAL			Clasificación internacional	
		Paciente	Hospital	Otros	Evitables	No evitables
Región de Los Lagos	4,5	44	55	1	96	4
Macrozona sur	5,7	48,7	50,6	0,6	95,5	4,5
País	7,5	50,3	48,9	0,8	94,7	5,3

Fuente: Elaboración propia.
Nota: Cada cifra representa el promedio de los años 2017 a 2019.

5. Simulación e implicancias de aumentar las tasas de habilitación y uso de pabellones

Para cuantificar el impacto de los resultados anteriores, al igual que lo realizado en Aguilar-Barrientos y Velasco (2022), adicionando esta vez las cifras a nivel regional y de la macrozona sur, se calcula cuántas más cirugías se podrían realizar si es que se habilitaran todos los pabellones y si dichos pabellones se utilizaran más horas dentro de su horario de funcionamiento.

En cuanto al aumento de uso de los pabellones, se considera la referencia de 83% señalada en el informe de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2020) y, a modo de cotejo, se agrega un escenario de 90% de uso. Respecto a los pabellones de cirugía mayor que se usan como base de cálculo, se asumen dos escenarios, uno considera los que actualmente están habilitados con equipamiento y personal y otro en que se habilitan todos los pabellones, es decir, donde se pone a disposición el 100% de la capacidad instalada en Chile. Luego, las cifras obtenidas sobre el número de nuevas cirugías posible de realizar en los escenarios supuestos se comparan con la cantidad de cirugías mayores no GES en espera en la región. Este ejercicio se realiza también para la macrozona sur.

Los pabellones que reportan datos inconsistentes o que no reportaron información son excluidos del ejercicio, tal como se señaló al inicio de la sección 2 (anexo 1). Ello tiene consecuencias en las simulaciones. En el caso de la región de Los Lagos y de la macrozona sur, se desestimaron los datos de los pabellones que reportaron tasas de habilitación o uso respecto de las horas totales superiores a 100%. Por una parte, si se asume que efectivamente esos pabellones tienen tasas de uso cercanas a 100%, como en el trabajo de Barahona et al. (2023), su exclusión conlleva a una estimación de tasas de uso promedio más bajas que las reales para el promedio de la macrozona, sobreestimando la cantidad de cirugías adicionales que podrían generar los pabellones incluidos en la estimación. Lo contrario ocurriría si los pabellones excluidos tienen tasas de uso inferiores al promedio real de la

macrozona. Por otra parte, en el caso de que se excluyeran porque el dato no fue reportado, no es posible asumir que las tasas de uso de los pabellones excluidos son mayores o menores al promedio de la región (o macrozona), por lo que su impacto en las simulaciones es desconocido.

Como se explica en el anexo metodológico (anexo 1), excluir de la estimación a una proporción de pabellones que se traduce en un ajuste de la base de cirugías consideradas, implica subestimar la cantidad potencial de cirugías adicionales. Ello ocurre en las estimaciones de la región (tabla 5) y de la macrozona sur (tabla 6).

En la región de Los Lagos se excluyó información que representa un 2,3% de las horas de pabellones construidas (horas totales), por lo que los escenarios de simulación se calculan sobre el restante 97,7% del número de cirugías reales. Este ajuste se observa en la columna “Número de cirugías ajustadas” de la tabla 5.

Los resultados para la región de Los Lagos se muestran en la tabla 5, indicando lo siguiente:

- En el escenario más conservador, es decir, donde se utilizan solo los pabellones habilitados (Sobre hrs. hab. K y L) y se aumenta la tasa de uso de estos a 83%, se podrían realizar, en promedio, 16.677 nuevas cirugías, lo que permitiría cubrir casi la totalidad (97%) de las cirugías no GES en espera.
- En el mejor escenario, es decir, si se habilitan todos los pabellones (Sobre hrs. totales) y se usan el 90% del tiempo (Aumento de uso a 90%) se podrían realizar, en promedio, 29.802 cirugías nuevas, lo que permitiría cubrir con holgura la totalidad de las cirugías no GES en espera.

Tabla 5. Simulación de nuevas cirugías a realizar, 2017 a 2019, región de Los Lagos

Años	Número de cirugías reales	Número de cirugías ajustadas	Aumento de uso a 83%		Aumento de uso a 90%		Cirugías no GES en espera
			Sobre hrs. hab. K y L	Sobre hrs. totales	Sobre hrs. hab. K y L	Sobre hrs. totales	
2017	28.356	27.718	16.634	25.258	20.375	29.726	16.127
2018	27.772	27.147	16.292	24.738	19.955	29.113	14.957
2019	29.159	28.503	17.105	25.973	20.952	30.567	20.669
Promedio	28.429	27.789	16.677	25.323	20.427	29.802	17.251

Fuente: Elaboración propia con base en Minsal.
Nota: Corresponde a las cirugías mayores realizadas en total en la región. No incluye procedimientos, cirugías menores y compras de cirugías mayores realizadas fuera de los establecimientos de la red estatal. Hab. = habilitadas. K = equipamiento. L = personal. Hrs. = horas.

En la macrozona sur, se excluyeron pabellones que representan un 21,2% de las horas de pabellones construidas (horas totales), por lo que los escenarios de simulación se calculan sobre el restante 79,8% del número de cirugías reales. Este ajuste se observa en la columna “Número de cirugías ajustadas” de la tabla 6.

Los resultados para la macrozona sur se muestran en la tabla 6, indicando lo siguiente:

- En el escenario más conservador, es decir, aquel en que se asume un aumento de uso de pabellones a 83% y se toma como base solo a los quirófanos actualmente habilitados (Sobre hrs. hab. K y L), indica que se podrían haber realizado 42.702 cirugías más en promedio, anualmente. Esto permitiría cubrir el 74% de las cirugías no GES en espera.
- En el mejor escenario (se habilitan todos los pabellones y se usan 90% del tiempo), la cantidad de nuevas cirugías superaría la totalidad de cirugías no GES en espera en la macrozona sur.

Tabla 6. Simulación de nuevas cirugías a realizar, 2017 a 2019, macrozona sur

Años	Número de cirugías reales	Número de cirugías ajustadas	Aumento de uso a 83%		Aumento de uso a 90%		Cirugías no GES en espera
			Sobre hrs. hab. K y L	Sobre hrs. totales	Sobre hrs. hab. K y L	Sobre hrs. totales	
2017	70.903	55.866	38.953	51.515	46.950	60.571	59.646
2018	77.888	61.370	42.790	56.590	51.575	66.538	55.001
2019	84.390	66.493	46.362	61.314	55.880	72.093	57.777
Promedio	77.727	61.243	42.702	56.473	51.468	66.401	57.475

Fuente: Elaboración propia con base en Minsal.
Nota: Corresponde a las cirugías mayores realizadas en total en la macrozona sur. No incluye procedimientos, cirugías menores y compras de cirugías mayores realizadas fuera de los establecimientos de la red estatal. Hab. = habilitadas. K = equipamiento. L = personal. Hrs. = horas.

6. Comentarios finales y recomendaciones regionales

6.1 Resumen y comentarios:

- Se aprecia que, tanto en la región de Los Lagos, como en la macrozona sur existen espacios para aprovechar de mejor manera los recursos actuales.
- Al igual que en el país, la región de Los Lagos tiene un primer desafío de habilitar pabellones, ya que 16% de los quirófanos construidos no cuenta con el equipamiento y personal necesario para funcionar. Esto, principalmente en el caso de los hospitales de alta complejidad y en los pabellones de cirugía electiva y de uso obstétrico.
- La región de Los Lagos también enfrenta el desafío de usar una mayor proporción del tiempo los pabellones ya habilitados, puesto que los pabellones de los hospitales de mediana y baja complejidad se usan un 17 y 11% del tiempo, respectivamente, y los pabellones de uso obstétrico 23%. Estos indicadores se alejan considerablemente de la referencia internacional de 83% para las tasas de uso total.
- Respecto de las razones del bajo uso, el trabajo da cuenta de que las programaciones no se cumplen y presentan resultados disímiles según el tipo de hospital y pabellón (tasa de uso sobre programación va desde 19 a 126%). Esto muestra que no existe un uso de este indicador de programación, al menos para planificar el trabajo de los hospitales, por lo que es relevante entender las razones. Una adecuada programación permite una mejor preparación, planificación y organización, haciendo un mejor uso de los pabellones.
- La información reportada en la región de Los Lagos y especialmente en la macrozona sur presenta problemas de calidad, por lo que se deben excluir datos, impidiendo el cálculo fidedigno de ciertos indicadores. En total se excluyeron los datos equivalentes al 2,3 y 21,1% de las horas de pabellones construidos, en la región de Los Lagos y en la macrozona sur, respectivamente. Ello obstaculiza el diagnóstico y monitoreo permanente y periódico de los indicadores de actividad quirúrgica. Una inadecuada toma de decisiones impacta directamente en aspectos como las listas de espera, por lo que los problemas de reporte y uso de la información preocupan, ya que no es la única zona donde esto ocurre. Urge entender las razones y corregir los estándares de información.
- En cuanto a las suspensiones de cirugías, estas son menos frecuentes que en el resto del país, no obstante, casi en su totalidad (96%) son evitables. Por lo tanto, existe un desafío de abordar sus causas, como la falta de gestión en cuanto a preparar los pabellones -y lo requerido para que funcionen- y a los pacientes. Esto último, mediante una mejor gestión prequirúrgica, por ejemplo, implementando unidades especializadas en esta etapa del proceso.
- En conclusión, es posible aumentar la cantidad de cirugías realizadas, sin construir nuevos quirófanos. En efecto, las simulaciones indican que, tanto en el caso de la región de Los Lagos, como de la macrozona sur, habilitar una mayor proporción de los pabellones ya construidos y

usarlos una mayor proporción del tiempo, permitiría cubrir en gran medida o todas (dependiendo de la intensidad de uso) las cirugías en espera.

6.2 Recomendaciones

La recomendación general planteada en Aguilar-Barrientos y Velasco (2022) tiene que ver con un cambio estructural mayor, donde se separa del Minsal la función de prestación ejercida actualmente por la Subsecretaría de Redes Asistenciales. Se propone que la dependencia y decisiones de administración generales de la red de prestadores pasen a una entidad pública de altas capacidades técnicas e independiente del gobierno de turno. Para ello la designación de su gobierno corporativo debe ser realizada por mecanismos que aseguren ambos aspectos, planteándose algunas opciones como la ratificación por parte del Senado, la participación de expertos, entre otros.

Un segundo aspecto relevante de la propuesta es que los prestadores públicos de salud que dependen de esta nueva institución posean atribuciones para tomar las decisiones necesarias sobre su personal, recursos financieros y mecanismos de administración. De esta forma podrán responder a las necesidades de sus pacientes y a la realidad local, lo que es fundamental para que posteriormente sean evaluados por su desempeño, rindiendo cuentas ante la comunidad.

Pero también existen propuestas de menor envergadura que pueden aplicarse en un plazo más corto a nivel local y regional o implementarse como pilotos y proyectos a evaluar. Las recomendaciones que se plantean a continuación se agrupan en los siguientes ámbitos:

Uso de incentivos

- Considerar un indicador de habilitación y de proporción de tiempo de uso de pabellones en la evaluación de desempeño, convenio u otro instrumento de rendición de cuentas, tanto de quien está a cargo del hospital como de quien organiza y coordina la red de hospitales.
- Utilizar mecanismos de pago a equipos directivos y personal que consideren el desempeño esperado en los indicadores de uso y habilitación de pabellones (pago por desempeño, con premios según cumplimiento de indicadores relevantes).
- Los encargados del hospital deben poder establecer incentivos para comenzar el funcionamiento de los pabellones a tiempo, para reducir los tiempos entre cirugías y establecer estándares de tiempos máximos entre cirugías, entre otros.

Cambio en atribuciones

- Otorgar atribuciones a los encargados para redistribuir horarios del personal de pabellón (médicos, técnicos, enfermeras, etc.) adscritos al estatuto administrativo. Por ejemplo, cambiar la jornada de 08:00 a 17:00 por 3 turnos de 6 horas intercalados, haciendo coincidir dichos turnos por 1 hora (inicio y final de jornada) y así realizar labores de preparación o alimentación del personal sin que el recambio de personal afecte (o que minimice el efecto en) la continuidad operacional del pabellón. Ello requiere visibilizar y reconocer la necesidad de modificación del régimen laboral de esta área del hospital.
- Modificar las normas relativas a las tareas del personal de enfermería (enfermeras o técnicos paramédicos) dentro del pabellón, pudiendo la misma persona acreditarse para desempeñar más de un rol. Por ejemplo, realizar funciones de pabellonera, arsenalera o auxiliar de anestesia. Esto con el objeto de disminuir la probabilidad de suspensión de una cirugía por falta de quien ejerce solo esta función.

Mejorar y usar la programación como una herramienta efectiva de gestión

- Cada hospital debe estimar, por una parte, la capacidad productiva máxima de los pabellones quirúrgicos por especialidad dentro de la jornada regular y en jornada extraordinaria. Y, por otra

parte, la demanda de cirugías, su estacionalidad y tasa de crecimiento por especialidad (revisando datos previos), para pronosticar con anticipación (i) la necesidad de jornadas extraordinarias de funcionamiento y (ii) solicitar derivaciones a centros públicos y privados.

- Modificar el objetivo del indicador de cumplimiento de programación y actividad quirúrgica (horas reales de uso sobre horas programadas), porque actualmente podría estar incentivando la programación de pocas horas de uso, para que la tasa de uso real sobre las horas programadas sea mayor a 100%. Para ello, se puede modificar el indicador, agregando el objetivo de disminuir la variabilidad entre el tiempo programado y el efectivo.

Gestionar la preparación de las cirugías para evitar las suspensiones por problemas con los pacientes y pabellones

- Implementar sistemas “pre-quirúrgicos” de acompañamiento, seguimiento y trazabilidad de los pacientes en espera para cirugías de carácter electivo (sean ambulatorias o no).
- Determinar causas más frecuentes por establecimiento de suspensiones quirúrgicas evitables y establecer protocolos que disminuyan estos eventos. Ello, en lo relativo a la gestión de (i) pabellones (falta de miembros del equipo, material en condiciones para ser utilizados, problemas estructurales, falta de stock de medicamentos o materiales, consentimiento para cirugía sin firmar etc.) y (ii) pacientes (toma de medicamentos, realización de exámenes y ayuno, entre otros).
- Establecer criterios de tiempos máximos de espera por especialidad y patología con el objeto de estimar posibles brechas en la satisfacción de la demanda.

7. Referencias

- Aguilar-Barrientos, R. y Velasco, C. 2022. “¿Cómo se usan los pabellones quirúrgicos en Chile? Radiografía al sector estatal de salud”. *Documentos de trabajo* N°1. Instituto de Políticas Públicas en Salud (IPSUSS), Universidad San Sebastián.
- Al Talalwah, N., McIltrout, K. H. 2019. “Cancellation of Surgeries: Integrative Review”. *J Perianesth Nurs* 34(1): 86-96.
- Barahona, M., Cárcamo, M., Barahona, M. et al. 2023. “Estimación de la eficiencia del uso de pabellones electivos en el sistema de salud público chileno entre 2018 y 2021”. *Medwave* 2023; 22(2): e2667.
- Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. 2020. “Uso Eficiente de Quirófanos Electivos y Gestión de Lista de Espera Quirúrgica no GES”
- Departamento de Estadísticas en Salud. 2021. “Manual Serie REM 2021-2022”. Ministerio de Salud.
- Henríquez, M. 2020. “Eficiencia del gasto hospitalario en Chile”. Fundación Observatorio Fiscal.
- Koh, W., Phelan, R., Hopman, W. M. et al. 2021. “Cancellation of elective surgery: rates, reasons and effect on patient satisfaction”. *Can J Surg* 64(2): E155-E161.
- Kohnenkampf, R. Rocco, C., Ortega, B. 2021. “Optimización de los procesos de gestión en cirugía electiva”. *Revista Chilena de Anestesia*, 50.
- Magnusson, H., Fellander-Tsai, L., Hansson, M.G. et al. 2011. “Cancellations of elective surgery may cause an inferior postoperative course: the ‘invisible hand’ of health-care prioritization?”. *Clin Ethics*; 6: 27–31.
- Mosadeghrad, A. M. y Khalaj, F. 2016. “Reducing cancelled surgery operations in a hospital: brief report”. *Tehran Univ Med J*; 74 (5): 365-370.
- Organización Panamericana de la Salud, 2020, “Las funciones esenciales de la salud pública en las Américas. Una renovación para el siglo XXI. Marco conceptual y descripción, Serie Salud Universal, Organización Mundial de la Salud: Washington, D.C.
- Overdyk, F. J., Harvey, S. C., Fishman, R. L. et al. 1998. “Successful strategies for improving operating room efficiency at academic institutions”. *Anesthesia & Analgesia*, 86(4): 896-906.

Souzdalnitski, D. y Narouze, S. 2014. "Evidence-based approaches toward reducing cancellations on the day of surgery". Saudi J Anaesth 8(Suppl 1): S6-7.