



# PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2017 - 2022

## HOSPITAL DE QUILPUÉ

UNIDAD DE GESTIÓN  
DE LA INFORMACIÓN  
Y CONTROL

## Índice de Contenidos

	Pág.
1. Concepto de Planificación Estratégica.....	04
2. Fase de la Planificación Estratégica.....	06
2.1 Fase Filosófica.....	07
- La Misión del Hospital de Quilpué	
- La Visión del Hospital de Quilpué	
- Valores:.....	09
- Responsabilidad	
- Compromiso	
- Transparencia	
- Calidad	
- Respeto	
2.2 Fase Analítica.....	12
2.2.1 Contexto Externo.....	13
- Programa de Salud de la Nueva Administración de Gobierno	
2.2.2 Principales Objetivos y Medidas de la Nueva Administración de Gobierno.....	22
- Resolución de la Lista de Espera	
- Reforma a la salud primaria: consultorios y Cesfam modernos y resolutivos	
- Reforma al modelo de atención: salud digna y oportuna	
- Modernización de la Infraestructura Sanitaria.	
- Rebaja del Precio de los Medicamentos: más competencia y transparencia.	
- Bienestar y cultura de vida sana	
2.3 Fase Programática.....	22
2.3.1 Objetivos Estratégicos.....	23
- Gestión Clínica en Red	

- Finanzas	
- Tecnologías de la Información y Comunicación	
- Trato al Usuario	
- Recursos Humanos	
- Acreditación	
2.3.2 Políticas Institucionales y Lineamientos .....	26
- Políticas y Lineamientos de Gestión de Procesos Clínicos y de Apoyo Clínico	
- Políticas de Lineamientos de Gestión de la Satisfacción Usuaría	
- Políticas y Lineamientos de Gestión de RRHH	
- Políticas y Lineamientos de Gestión en Planificación y Control	
- Políticas y Lineamientos de Recursos Financieros y Presupuestaria	
- Política de y Lineamientos de Recaudación de Ingresos de Operación y Otros Ingresos	
- Políticas y Lineamiento de Gestión en Recursos Físicos e Inversiones	
- Políticas de Lineamientos de Gestión en Auditoría Interna	
- Políticas y Lineamientos para la Gestión del Riesgo	
- Políticas y Lineamientos de Gestión de la Calidad	
- Políticas y Lineamientos de Gestión de las Comunicaciones	
2.4 Fase Socialización.....	29
2.4.1 Comunicación.....	29
2.5 Fase Control.....	30

# 1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## *¿Qué es la Planificación*

### *Estratégica?*

*“Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización”.*

*(Kotler, 1990)*



La Planificación Estratégica, entendido como el proceso de reflexión, elaboración, desarrollo y puesta en marcha de propósitos que guían el quehacer de una institución y que basan su logro en la ejecución de planes para el cumplimiento de objetivos y metas concretas, es en sí misma, es una herramienta muy ventajosa para todo tipo de organizaciones.

Con la lógica de un proceso, la Planificación Estratégica permite alinear los objetivos y actividades en distintos tipos de planes, los que guían la acción y los recursos, tanto en el ámbito estratégico, táctico y operacional de una organización, además, involucra escenarios basados en argumentos racionales, que admiten identificar, desarrollar y potenciar las fortalezas para trabajar en la superación de las debilidades institucionales.

A través de este proceso la organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, considerando un análisis del contexto que la rodea, con el fin de evaluar la situación presente en la estructura y su nivel competitivo. Supone además, la participación activa de los actores en la organización, obtención

*“Necesariamente al ejecutar el proceso de Planificación Estratégica en nuestra institución perseguimos lograr detonar una rueda de aprendizaje”*

permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

La esencia de esta planeación consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes suministran la base para que una organización tome las mejores decisiones en el presente y así explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Es significativo entonces la participación de distintos actores que puedan enriquecer el proceso de reflexión estratégico, con las miradas que provienen de distintos ámbitos y que imparcialmente por ello, aportan y extraen probables causas y consecuencias que no son posibles de mirar si no existe participación para la incorporación de variables.

Este proceso estratégico observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada, que se tomará en los distintos niveles jerárquicos de la institución. Con ello, se identifica y reconoce que la comunicación de la información en el interior de una organización se constituye como una de las fuentes vitales para la optimización del proceso de planificación.

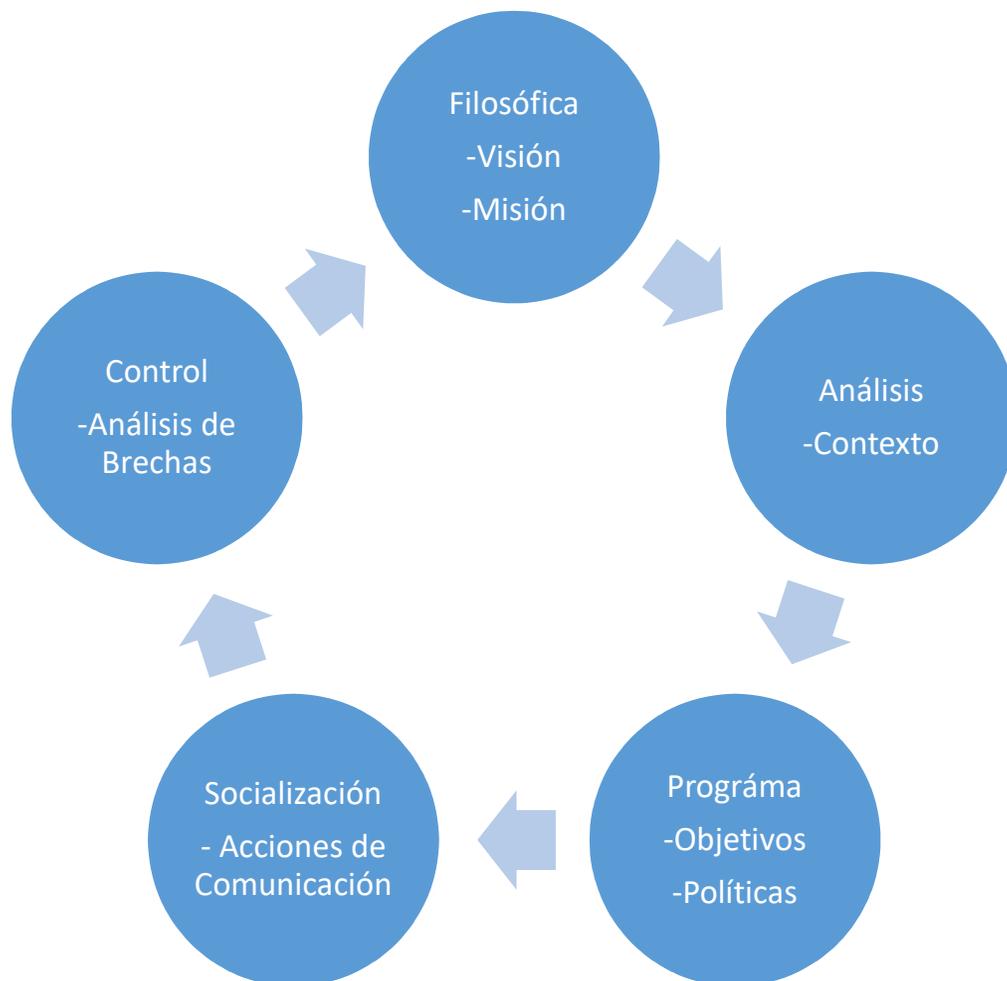
La Planeación Estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Como necesariamente *planear* significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, el liderazgo que permite establecer planes de actividades a realizar en un horizonte acotado, permite mirar desde un principio abstracto, que tiene la planeación, hacia actividades concretas y la disposición de recursos para el logro de los objetivos trazados.

Finalmente, en una relación muy estrecha a cada etapa del proceso de Planeación Estratégica, se hace la retroalimentación o control de los compromisos en cuanto a actividades y recursos tras las metas identificadas, y es en este momento que nos preguntaremos *¿Qué tan cerca estuvimos?, ¿Cómo se originan las brechas entre resultados y metas?*. Es así como el seguimiento controlado permite una retroalimentación que mueve el aprendizaje organizacional.

## 2. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las fases de la Planeación Estratégica integran miradas filosóficas, analíticas, programáticas, de socialización y de control, permitiendo en su conjunto establecer a la organización tras objetivos generales y específicos, basándose en la misión, visión y filosofía organizacional.



## 2.1. FASE FILOSÓFICA

### Misión, Visión, Valores

Debido a los cambios actuales, a la evolución comunicacional entre los distintos actores, hoy un Plan Estratégico no es un documento histórico destinado a reflejar un camino trazado, muy por el contrario, es un elemento constituyente y centro de reflexión valiosa y ventajosa, que se debe revisar de manera permanente en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales de una organización.

Este sello dinámico de la Planeación Estratégica concede a la institución una herramienta que permite direccionar la gestión diaria, cuya tarea principal se centra en avanzar en un escenario de constantes cambios, ajustando la gestión en objetivos y tareas que creen valor institucional. Justamente es en esta etapa inicial y filosófica con la que el Hospital de Quilpué inició su proceso de reflexión y acción estratégica para el año 2017 al 2022, identificando su Misión, Visión y Valores.

El sello presente en la formulación de la Planeación Estratégica entregado por el equipo directivo de la institución, como base para esta etapa filosófica, tiene dos ejes articuladores:

1.- Construir en base a la Planificación Estratégica de los años 2008 a 2010 y 2011-2016.

2.-Accionar reflexiva y participativamente en conjunto con toda la organización, de manera de empoderar y dar pertenencia a la organización.



Con estas primicias y sello, el proceso de Planeación Estratégica 2017-2022 no se produce de forma espontánea, sino que es continuador de un proceso realizado a

finis del año 2017, el cual centraba su análisis y el horizonte en 2022, logrando actualizar la Misión, Visión, Valores Institucionales, Objetivos Estratégicos y Políticas, por distintos ámbitos de las Subdirecciones.

Dado este sustrato, el proceso de reflexión estratégica 2017 a 2022, metodológicamente estableció la participación del Consejo Técnico y el Equipo Directivo de la organización, para el desarrollo de la fase filosófica y lograr actualizar una misión y visión institucional.

Los facilitadores que colaboraron en cada mesa de diálogo de las jornadas tuvieron por objetivo encausar y disponer el diálogo de los distintos grupos de trabajo, de manera de centrar cada dinámica desarrollada, en el entregable al cual se convocaba.

Finalmente, el producto de estas reuniones fue consolidado para la generación de este documento.



La Misión del Hospital de Quilpué es un elemento de Planificación Estratégica de la cual se desprenden y formulan objetivos estratégicos que son los que guiarán a la organización.

### La Misión del Hospital de Quilpué

*“Institución pública de Alta Complejidad, perteneciente a la provincia del Marga-Marga, que contribuye a la recuperación, rehabilitación y sustentabilidad de la Salud, entregando una Atención Segura con un carácter asistencial docente, en el marco de un Trabajo en Red, con funcionarios comprometidos con la Satisfacción Usuaría y que promueven la Participación Ciudadana.”*

## VISIÓN

La Visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

### La Visión del Hospital de Quilpué

*“Ser un establecimiento de salud resolutivo, confiable, reconocido por la comunidad por entregar una atención de excelencia en lo técnico y en lo humano.”*

## Valores

Los valores institucionales son el reflejo del comportamiento humano, basados en principios, y estos principios son normas que rigen la conducta de los integrantes de una organización.

Los Valores institucionales del Hospital de Quilpué:

- **Responsabilidad**

Valor asignado a la capacidad de responder por lo que se solicita, estableciendo un compromiso con otros. Esto describe los siguientes puntos:

- Cumplimiento de normas establecidas.
- Compromiso con el equipo e institución.
- Control de asistencia.

○ **Compromiso**

Capacidad de cumplir acuerdos y negociaciones, referentes a:



- a) Cumpliendo normas y protocolos.
- b) Tipos de compromiso para con la Institución:
- Principalmente con el paciente.
  - Con los pares.
  - Con la labor como funcionarios.
  - Desempeño.
  - Puntualidad.
  - Trato al usuario.
  - Aporte de ideas.
  - Trabajo en equipo.

○ **Transparencia**

Implica entregar información de forma honesta y transparente, con respeto y tolerancia.

○ **Calidad**

Es una cualidad de las personas que se construye en el tiempo, que depende de lo que cada uno entrega y lo que los demás perciben. Eso se refleja a través de:

- a) Dar un servicio íntegro con todos los valores asociados.
- b) Valoración que se señala a las cualidades inherentes de algunas cosas o acciones.

○ Respeto

- Conjunto de conductas empáticas y cognitivas que se tiene en la vida diaria. Es utilizar nuestros conocimientos y capacidades para cumplir con los objetivos propuestos, tanto en el aspecto personal y laboral.
- Es un tipo de valor que se inicia en la formación de la persona.
- Se puede desglosar en las siguientes situaciones:
  - Padres e hijos.
  - Entre pares.
  - Jerárquicamente.
- Se implementa con acciones con otras personas y en el desarrollo de uno mismo.



Para la confección participativa de la Misión, Visión y Valores institucionales en el Hospital de Quilpué, se implementó una metodología que permitió a cada asistente a la jornada, individualmente formular y proponer su aporte de contenido e ideas, que luego fueron consensuadas por medio del diálogo que se generaba dentro de cada uno de los seis grupos de trabajo cerrando con un plenario en que cada grupo exteriorizaba lo resuelto.

De esta manera promovió un trabajo integrador en el cual el diálogo fue conductor y protagonista. Nuestra institución logró identificar los conceptos de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.



## 2.2 FASE ANALÍTICA

### 2.2.1. CONTEXTO EXTERNO

#### Programa de Salud de la Nueva Administración de Gobierno:

La situación sanitaria de Chile muestra innegables avances, pero también grandes desafíos que requieren ser abordados con sentido de urgencia y realismo, vinculado a las capacidades y recursos disponibles. Más de tres cuartas partes de la ciudadanía no está satisfecha con la gestión gubernamental en salud y existen razones fundadas para ello. Hay una fuerte sensación de desprotección frente a las enfermedades graves. Las listas de espera han aumentado fuertemente, llegando a casi 2 millones de compatriotas que esperan por una atención de salud, situación que es especialmente grave en el caso de las listas AUGE, que han aumentado más de un 80%, y las cirugías no asociadas al AUGE, que han aumentado más de un 40%. En las Isapres los reclamos van por el lado de las alzas de precios de los

planes de salud, la baja cobertura, las preexistencias y el acceso restringido a centros de salud.

Lo anterior refleja que ninguno de los seguros de salud está cumpliendo a cabalidad su objetivo y que existen deficiencias importantes que subsanar. Simultáneamente crecen los desafíos, entre otros factores por el incremento de la población de mayor edad, que es la que más recursos sanitarios demanda. Ello está cambiando el perfil epidemiológico de la población, con una mayor prevalencia de enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión, las enfermedades cardiovasculares o el Alzheimer. Esto hace imperioso revisar integralmente los mecanismos de financiamiento, así como los servicios entregados por el sistema de salud.

Asimismo, el actual sistema de Salud se propone avanzar en la formación de más profesionales de la salud, como médicos especialistas y enfermeras, modernizar la infraestructura hospitalaria, incluyendo el equipamiento y las tecnologías, acortar la brecha en camas, contener la deuda hospitalaria y buscar nuevas estrategias que permitan emplear de manera más eficiente las capacidades actuales, reducir el precio de los medicamentos y promover hábitos de vida más saludables.

El desafío de la actual gestión de Gobierno es avanzar hacia un sistema de salud que otorgue protección y seguridad ante eventos que afectan la salud y el bolsillo de los ciudadanos, con independencia del tipo de seguro con que se cuente y poniendo el foco en los más vulnerables: adultos mayores, niños y personas de menores recursos.

Para lograr estos objetivos se han elaborado un conjunto de propuestas que permitirán realizar cambios significativos al sistema de salud actual. Los principios que inspiran la reforma son cuatro: asegurar un acceso oportuno, respetar la dignidad de los pacientes, otorgar una atención de calidad y avanzar hacia un sistema más solidario.

## 2.2.2 PRINCIPALES OBJETIVOS Y MEDIDAS DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN DE GOBIERNO

En cuanto a los objetivos, son cinco los ejes fundamentales de la reforma: reducir las listas de espera, reformar la atención de consultorios y centros de salud primaria para otorgarles mayor resolutivez, modernizar el modelo de atención de salud, rebajar los precios de los medicamentos y fomentar una cultura de vida sana.

### Resolución de la Lista de Espera

- Crear Registro Unificado de Pacientes en lista de espera a nivel nacional y fijar tiempos máximos de espera para enfermedades no AUGE en conjunto con las sociedades científicas.
- Implementar el Bono de Atención Tú Eliges, a través de un nuevo Semáforo de la Salud que alerte a los pacientes cuando se produzcan retrasos en las atenciones y permita acudir a otro centro de atención acreditado, ya sea público o particular en convenio con Fonasa.
- Crear AUGE Mayor, para facilitar el acceso, la oportunidad y la calidad de la atención en salud de los adultos mayores, así como el agendamiento y la entrega de medicamentos.
- Mejorar los modelos de gestión, para incrementar las capacidades y eficacia del personal y equipos médicos, tecnologías y pabellones quirúrgicos de hospitales.

### Reforma a la salud primaria: consultorios y Cesfam modernos y resolutivos.

- Fortalecer la atención primaria dándole mayor poder de resolución de los problemas de salud. Elevar las competencias y crear carrera de especialidad para médicos de atención primaria.
- Creación de unidades médicas de especialidad de mayor déficit: otorrinolaringología, anestesiología, traumatología, oftalmología y atención odontológica.

- Nuevo Portal Ciudadano de Salud [www.misalud.gob.cl](http://www.misalud.gob.cl) para, entre otros, toma de horas online y revisión de exámenes.
- Implementar Ficha Clínica Online para todos los ciudadanos, accesible desde cualquier centro de salud, y un Programa Nacional de Telemedicina, que mediante las nuevas tecnologías conecte al paciente con su médico de atención primaria y el médico especialista.
- Potenciar la participación comunitaria incentivando el funcionamiento de los Consejos Consultivos de Salud y desarrollando proyectos multisectoriales hacia la comunidad.
- Creación de red de consultorios y centros de salud familiar de alta calidad.

#### **Reforma al modelo de atención: salud digna y oportuna.**

- Reorganizar la atención de salud, mediante las siguientes innovaciones institucionales:
- Transformar la Subsecretaría de Redes Asistenciales en una entidad independiente, con un Directorio Nacional de Atención de Salud Pública elegido por Alta Dirección Pública. Su función principal será monitorear el funcionamiento de la red de prestadores estatales y designar, evaluar y remover a los gobiernos superiores de los Servicios de Salud y hospitales, cuando corresponda.
- Modernizar los Servicios de Salud, incluyendo cambios a sus estructuras administrativas y gobiernos corporativos, los que se renovarán en función del desempeño y con independencia del ciclo político. Los servicios contarán con directores ejecutivos que dependerán de los directorios y su objetivo central será mejorar la atención de los usuarios.
- Fortalecer el rol del Ministerio de Salud como ente rector de las políticas de salud, fortaleciendo las capacidades de planificación sanitaria, así como de diseño y evaluación de políticas públicas. o Fortalecimiento de la evaluación de tecnología sanitaria, como instrumento para mejorar y transparentar la toma de decisiones en salud.

- Fortalecer y extender el programa de vacunas.
- Crear una Red Nacional de Urgencia y crear un Centro de Coordinación de Rescate en Línea: Junto a Usted 24/7 a lo largo de Chile.

### **Modernización de la Infraestructura Sanitaria.**

- Hospitales Públicos para el Siglo XXI: 30 nuevos hospitales que aportarán 7 mil camas al sistema público de salud, de las cuales 3 mil serán nuevas, en un plazo de 6 a 8 años. El plan incluye empoderar a los hospitales para que puedan dar un mejor servicio a sus pacientes, dotándolos de todas las atribuciones, especialmente en el ámbito financiero y de recursos humanos, para lograr ese objetivo.
- Impulsar 120 nuevos centros de salud primaria.
- Retomar el programa “Mi hospital se pone a punto” y crear uno nuevo denominado “Mi consultorio se pone a punto”, para mejorar las instalaciones y comodidades de la infraestructura existente.
- Modernizar Fonasa desde la lógica de un fondo a una de seguro. El foco estará puesto en la entrega de los servicios comprometidos de manera oportuna y con la mejor calidad posible.
- Impulsar una nueva gobernanza mediante un directorio técnico y avanzar desde el financiamiento de instituciones hacia el de soluciones de salud para los usuarios.
- Mejorar los métodos de pago ajustando por riesgo, incluyendo mecanismos asociados a desempeño.
- Modernización de la gestión, introduciendo fuertemente las nuevas tecnologías.
- Avanzar en la ampliación de las posibilidades de elección de los usuarios del Fonasa, para permitir que las personas tengan acceso a más y mejores atenciones de salud.

- Reformar gradualmente los esquemas de seguros para avanzar hacia un sistema que garantice asequibilidad, competencia, transparencia y libre afiliación poniendo fin a las preexistencias.
- Terminar con las discriminaciones en el acceso por edad, género o preexistencias en Isapres, mediante la creación de un Plan de Salud Universal.
- Crear un sistema que estimule a independientes e informales a cotizar para salud.
- Avanzar a mediano plazo hacia un nuevo seguro social de salud, con un plan base para todos los chilenos, independiente del sistema previsional.
- Fortalecer el uso de la licencia médica electrónica y terminar con su uso fraudulento.

#### **Rebaja del Precio de los Medicamentos: más competencia y transparencia.**

- Introducir más competencia en la industria de laboratorios y farmacéutica y potenciar el uso de medicamentos genéricos bioequivalentes.
- Nuevo comparador online de precios [www.tufarmacia.gob.cl](http://www.tufarmacia.gob.cl), para que todas las personas sepan en qué farmacia pueden encontrar los medicamentos más baratos del mercado, incluyendo las alternativas de genéricos bioequivalentes disponibles.
- Observatorio nacional e internacional de medicamentos y otros dispositivos médicos.
- Nuevo canal directo de compras públicas y creación de unidad de importaciones directas en CENABAST.
- Perfeccionar la ley Ricarte Soto redefiniendo el método de priorización, incorporando el riesgo vital y mejorando el registro de pacientes.

### **Bienestar y cultura de vida sana**

- Revitalizar el programa Elige Vivir Sano para promover una cultura de vida sana a través de más ejercicio y mejor alimentación.
- Implementar un Plan de Salud Oral, con atención especializada en 250 centros de salud primaria en todo Chile.
- Crear una canasta de prestaciones para adolescentes para detectar de manera temprana intentos suicidas y factores de riesgo de alcoholismo y drogadicción y elaborar un plan de prevención del consumo de alcohol, tabaco y drogas que incluya la rehabilitación e integración social.
- Ampliar las terapias de reproducción asistida y otros tratamientos de infertilidad, evaluando su incorporación al AUGE.
- Fortalecer los tratamientos de salud mental formando los profesionales adecuados y revisando los actuales protocolos de prevención y atención.
- Constituir el Consejo Nacional de Cáncer, cuyo propósito principal será velar por el fortalecimiento de una política nacional de cáncer de carácter permanente.

## 2.3 FASE PROGRAMÁTICA

### 2.3.1 Objetivos Estratégicos

Para la elaboración de los objetivos estratégicos se entregó información de fuentes externas e internas relevantes para el avance de la institución, al Consejo Técnico, que por medio de dinámicas de trabajo grupal seleccionó y dieron origen a los siguientes objetivos estratégicos, que atraviesan de manera transversal la gestión institucional:

#### Gestión Clínica en Red

- Definir cartera de servicios y complementarlos entre Hospitales de la red y socializarlos.
- Planificar y definir flujograma en cuanto a la cartera de servicios.
- Designar coordinadores de derivaciones.
- Definir la complejidad de la resolución de APS y protocolizar criterios de referencia y contra referencia de acuerdo a la resolutiveidad de cada establecimiento.
- Desarrollo de especialidades básicas y subespecialidades pertinentes, en vías del futuro Hospital Marga-Marga y los factores epidemiológicos de la población.
- Capacitaciones continuas a médicos de APS para mejorar pertinencia de interconsultas del nivel secundario y terciario.
- Identificar brechas de gestión clínica, definiendo nodos críticos
- Actualizar cartera de prestaciones proyectándola hacia el futuro Hospital Marga-Marga
- Definir cartera de servicios de enfermería y obstetricia



## Comunicación

- Fortalecer la comunicación interna, basado en un diagnóstico construido con los funcionarios/as desde donde salgan productos y estrategias (boletines; café conversatorio; jornadas de inducción, etc.) para mejorar la comunicación.
- Desarrollar una política de comunicaciones hacia la comunidad, que fortalezca la imagen del Hospital de Quilpué y que entregue información sistemática a nuestros usuarios.
- Asumir el gran desafío de liderar la comunicación a toda la provincia de Marga-Marga, las distintas etapas del proyecto de construcción y puesta en marcha del Hospital Marga-Marga, así como resaltando la información desde la comunidad hacia los distintos actores del proyecto.
- Mantener canales de comunicación expeditos por medio del sitio web [www.hospitalquilpue.cl](http://www.hospitalquilpue.cl), OIRS y así como todos los medios oficiales de comunicación y redes sociales que permitan informar a nuestra comunidad y recibir información de ella para mejorar nuestros servicios.

## Finanzas

- Internalizar en la cultura hospitalaria, la importancia de cautelar las finanzas del Hospital.
- Generar un sistema de gestión presupuestaria, basado en actividades asociadas a centros de responsabilidad, estableciendo un margen presupuestario para esto.
- Desarrollar estrategias de financiamiento: Potenciar GRD; mejoramiento de sistema interno de facturación PPV; incorporar prestaciones de alto PPV para mayores ingresos; Mejorar procesos de comercialización cobros/información usuarios; Innovación: reciclaje, incorporar formas de adquirir ingresos.
- Asegurar control interno en los procesos de: facturación; Abastecimiento; Riesgo financiero; Remuneraciones; Gestión de contrato y licitaciones.

## Tecnologías de la Información y Comunicación

- Integrar y unificar sistemas de información, que beneficie a todos los usuarios tanto interno como externos.
- Contar con ficha clínica electrónica definitivamente, incorporando tema de huella digital, tanto del paciente como de profesionales clínicos.
- Contar con sistema de registro informático: Producción; Indicadores.
- Posicionar las Tics como herramienta de gestión clínica.
- Acceso de pacientes a un sistema de gestión informático de la atención, que permita obtener, entre otros: Horas médicas; Cancelación de ellas; estado de interconsultas; listas de espera, etc.
- implementar tecnología para contar con Hospital "edificio inteligente" (Accesos, temperatura, luminaria, cámaras de vigilancia, etc.)

## Trato al Usuario

- Reforzar lineamientos programáticos de Hospital Amigo.
- Fortalecer la participación ciudadana.
- Incorporar y desarrollar un programa de comunicación intercultural e inclusiva.
- Declarar expectativas con información clara, estableciendo y creando oficina con información centralizada y coordinada.
- Espacios para realización de "Hospital Amigo", casino, plaza, salas de espera, entre otros.
- Espacios de recreación para usuarios y funcionarios dentro del recinto hospitalario.
- Capacitación obligatoria para manejo del trato del usuario.

## Recursos Humanos

- Fortalecer Desarrollo Organizacional y el reconocimiento al funcionario.
- Empoderar a los funcionarios en el rol asistencial-docente para las nuevas generaciones.

- Establecer estrategias que nos permitan proyectarnos hacia el futuro Hospital Marga-Marga (puesta en marcha/gestión del cambio).
- Políticas de contratación del recurso humano, donde sean más equitativas con otros Hospitales.
- Promover liderazgos positivos enfocados en el trabajo de equipo.
- Fortalecer el autocuidado de los equipos de salud.
- Desarrollar política de especialización y capacitación del Recurso Humano.
- Capacitación al personal clínico en el manejo de personas inmigrantes (idioma-costumbres).
- Fortalecer el reconocimiento del recurso humano y de cada uno de los equipos de trabajo, identificando líderes en todos los estamentos.
- Fortalecer el proceso de reclutamiento de personal idóneo y competente, para entregar una atención segura.

#### **Acreditación**

- Acreditar ante la superintendencia de Salud para que el Hospital de Quilpué otorgue a sus pacientes GES la garantía de Calidad.
- Consolidar un sistema de gestión de calidad que se oriente hacia la mejora continua.

#### **Gestión del Riesgo en la Institución**

- Incluir en los procesos institucionales los lineamientos y directrices respecto a la gestión de riesgos emanados desde el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).

### 2.3.2 Políticas institucionales y Lineamientos:

Las políticas y lineamientos constituyen un marco de acción para los planes de actividades que se elaboraran anualmente y que promueven el equilibrio financiero y presupuestario. Estas políticas institucionales fueron establecidas en el proceso de planificación estratégica anteriores y trascienden a los nuevos escenarios en los cuales pretenden ser un marco de acción para las acciones a desarrollar año a año.

**Políticas y Lineamientos de Gestión de Proceso Clínicos y de Apoyo Clínico:** La consecución de los objetivos sanitarios, dentro del marco de la legislación actual, se logrará a través de un conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas y utilizando modernas herramientas de gestión; teniendo como eje central el paciente y su familia, y la comunidad organizada. Se basará en criterios clínicos, epidemiológicos y demográficos; definiendo y estandarizando los procesos productivos intermedios y finales; promoviendo iniciativas que aumenten el nivel de productividad; la eficiencia y calidad de las prestaciones; una mejor coordinación y cooperación entre los distintos centros de responsabilidad y los servicios, y la red asistencial; optimizando el uso de la infraestructura, su equipamiento y RRHH.

**Políticas y Lineamientos de Gestión de la Satisfacción Usuaría:** En concordancia con los lineamientos Ministeriales y del SSVQ, el Hospital Quilpué continuará incentivando políticas que tiendan a la satisfacción de los usuarios en todas las áreas de su quehacer, organizativo, clínico y administrativo, de manera de alcanzar niveles crecientes de comunicación, participación y confianza entre la comunidad y los trabajadores de la institución Hospitalaria; consecuentemente, toda atención que se brinde deberá incorporar criterios de accesibilidad, oportunidad, amabilidad, veracidad y humanidad.

**Políticas y Lineamientos de Gestión de RRHH:** El recurso humano es uno de los factores más relevantes en el desarrollo de la actividad hospitalaria, por lo tanto, es necesario que la Subdirección de Recurso Humano de respuesta a los requerimientos de personal que la institución precisa, velando por su idoneidad técnica y humana; compromiso y motivación; proporcionando las condiciones

laborales adecuadas al ejercicio de las funciones, generando instancias de desarrollo y crecimiento desde el ingreso hasta el alejamiento de los funcionarios. Lo anterior incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del establecimiento.

**Políticas y Lineamientos de Gestión en Planificación y Control:** El hospital de Quilpué concomitante con las políticas gubernamentales y en el marco de la reforma de salud, ley 19.937, diseña e implementa una metodología de Planificación y Control, plasmada en el cuadro de mando integral, en materia de gestión clínica y administrativa, de recursos humanos; financiera y contable, Información y Comunicación, Satisfacción Usuaría y Auditoría, que permita y facilite el seguimiento, control y evaluación del grado de cumplimiento de metas, plazos e indicadores así como la propuesta de planes de mejora.

**Políticas y Lineamientos de Recursos Financieros y Presupuestaria:** Desarrollar una gestión financiera – contable equilibrada y sustentable para el correcto desarrollo de la actividad hospitalaria, con la asignación transparente de recursos, velando y promoviendo su utilización eficaz; y la generación de ingresos propios.

**Política y Lineamientos de Recaudación de Ingresos de Operación y Otros Ingresos:** Desarrollar una gestión de recaudación de ingresos de operación a través de la mejora de procedimientos administrativos de cobranzas, recaudación, actualización de aranceles y la generación en comercialización que promuevan la sustentabilidad en la parte de ingresos al establecimiento.

**Políticas y Lineamientos de Gestión en Recursos Físicos e Inversiones:** Generar y desarrollar iniciativas que permitan disponer de una infraestructura y equipamiento, concordante a las necesidades y requerimientos del establecimiento, dentro del marco regulatorio de inversiones de la Dirección del SSVQ, optimizando su funcionalidad y mantenimiento.

**Políticas y Lineamientos de Gestión en Auditoría Interna:** La institución hospitalaria establece una medida de control, sistemático y permanente, tendiente a mejorar la

eficiencia de los procesos clínicos y administrativos que componen la cartera de servicios o prestaciones, lo que incidirá en una mejor atención a los usuarios y la optimización de los recursos. (Ley 19.937 sobre autoridad sanitaria y gestión)

**Políticas y Lineamientos para la Supervisión y la Gestión del Riesgo:** La supervisión de la Gestión de Riesgos busca proveer al Hospital de Quilpué, las herramientas y técnicas tendientes a identificar, medir y gestionar la amplia gama y variedad que presentan los riesgos propios de la actividad y naturaleza de la institución, procurando con ello contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución, haciendo posible que todos los funcionarios y prestadores del establecimiento mejoren su comprensión hacia los factores que originan el riesgo, orientado a la obtención de los siguientes resultados:

- Aceptación responsable de la existencia e impacto del riesgo.
- Mitigar el riesgo propio de la institución.
- Fortalecimiento del apoyo a la Dirección por parte de los funcionarios y prestadores.
- Mejoras en los resultados institucionales.
- Responsabilidad reforzada y específica en todos los niveles jerárquicos.
- Entregar herramientas para apoyar el liderazgo superior del mando.
- Compromiso con el mejoramiento continuo de la operación institucional.

La presente Política asigna especial importancia a la anticipación y detección precoz de los riesgos, así como la mitigación de los efectos adversos que conlleva un evento riesgoso. Lo anterior obedece al propósito de mejorar la gestión institucional, a fin de contribuir, al cumplimiento de los objetivos estratégicos y con ello, al logro de su misión.

**Políticas y Lineamientos de Gestión de la Calidad:** como política de calidad, el Hospital de Quilpué otorgará prestaciones de salud, cumpliendo con los requisitos de calidad establecidos, con revisión permanente y sistemática de los procesos que

nos permitirá mejorar cada día, de acuerdo a los recursos disponibles y con el fin de lograr la satisfacción de nuestros usuarios.

**Políticas y Lineamientos de Gestión de las Comunicaciones:**

La institución hospitalaria obtiene sus resultados con la participación integral del recurso humano y la interacción entre ellos y la comunidad, por tanto, es necesario fortalecer los sistemas de comunicación y participación existentes y propiciar nuevas prácticas que permitan la difusión del quehacer hospitalario dentro y fuera del establecimiento, canalizando los aportes de los funcionarios y de la comunidad organizada para lograr una comunicación fluida, oportuna, respetuosa y veraz.

La política de comunicaciones del Hospital atraviesa de manera transversal toda la planificación de la organización, por lo tanto no puede ser sólo la difusión de lo realizado, sino que debe ayudar a construir los proyectos y las planificaciones, desde el relato social, sanitario, educativo e informativo. Para ello los equipos directivos deben estar comprometidos en el cumplimiento de este rol considerado parte de la responsabilidad pública del cargo.

## 2.4. FASE SOCIALIZACIÓN

### 2.4.1 Comunicación y Socialización

Como una manera de potenciar y promover la difusión del proceso de reflexión estratégica que lleva adelante nuestra institución realizaremos acciones de comunicación en las cuales estarán presentes los elementos centrales de la Planificación Estratégica.



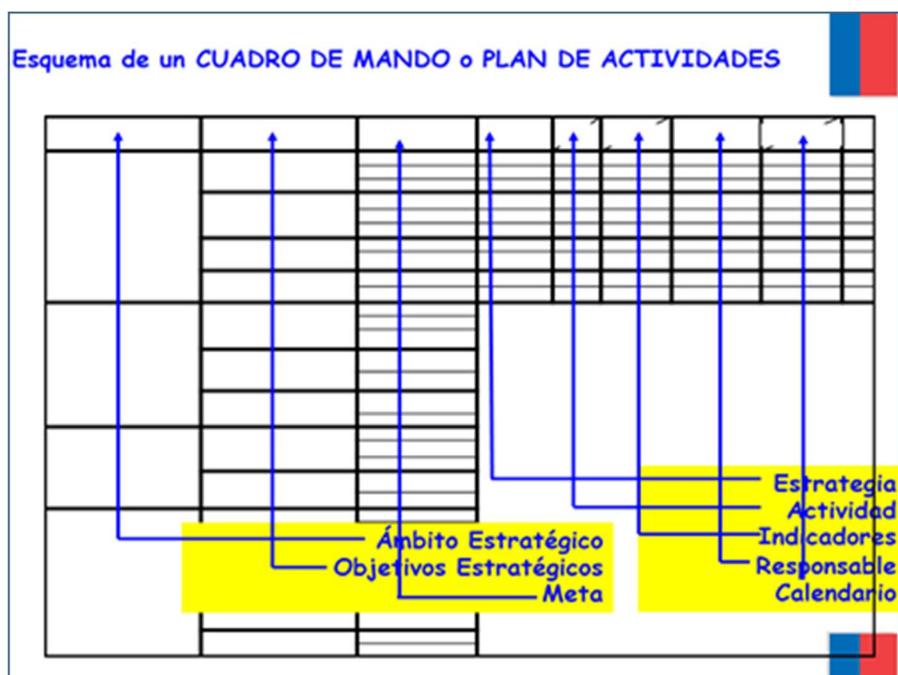
Con dichas acciones de comunicación e información se busca cimentar en todas las variadas áreas de la organización un contexto que fomente el cumplimiento de la misión institucional y avanzar hacia nuestra visión de organización.

Las acciones de comunicación de los elementos centrales de la Planificación Estratégica, a la comunidad funcionaria, será articulada por la Subdirección de Recursos Humanos, mientras que las acciones de comunicación hacia la comunidad sobre el plan, se articulará a través de la Subdirección Gestión del Usuario y Participación.

## 2.5 Fase de Control

Todo proceso de Planificación Estratégica se articula en la acción por medio de la ejecución institucional que realiza día a día y por la detección de las brechas de gestión que detecta el control de la gestión, a la luz del proceso de planificación estratégica.

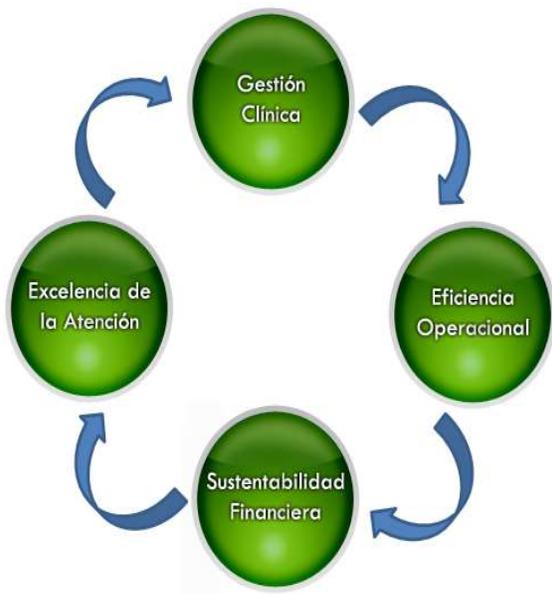
El hospital de Quilpué determina la ejecución de acciones institucionales por medio de la tramitación de planes de actividades por subdirecciones que tienen una vigencia anual y que son evaluados en las reuniones de equipo directivo de manera de orientar la gestión hacia los objetivos estratégicos establecidos.



En cada plan de actividades podemos encontrar alineados por cada ámbito estratégico los objetivos, metas, estrategia, actividad indicador, responsable y calendario de ejecución. Ello permite mantener una incesante conexión entre el ámbito estratégico táctico y operacional de manera que las actividades diarias soporten el desarrollo institucional de corto, mediano y largo plazo.

En conjunto las subdirecciones y sus respectivos equipos de trabajo, el Consejo Técnico, más miembros invitados del Consejo Consultivo de Usuarios del Hospital de Quilpué, formulan nuevas actividades anuales para integrar en los planes de actividades anuales y evaluar la gestión.

Los ámbitos estratégicos por los cuales se orienta la gestión de nuestra institución son: Sustentabilidad Financiera, Eficiencia Operacional, Gestión Clínica y Excelencia en la Atención.



Cada uno de estos ámbitos circunscritos hace referencia a la metodología de Kaplan y Norton<sup>1</sup>, que proyectan hacia un mapa estratégico que cumple la finalidad de relacionar la estrategia y su ejecución de manera que uniendo los objetivos a indicadores podemos medir la actuación de la gestión de nuestra organización desde las cuatro perspectivas del modelo: Usuarios, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

Aprendizaje y Desarrollo.

Con todo ello, cada año se orienta la gestión por medio del seguimiento de los indicadores asociados al cuadro de mando la gestión institucional, que viene dado cada año por la autoridad, constituyendo el Instrumento de Evaluación de

	Sustentabilidad financiera	Eficiencia operacional		Gestión Clínica	Excelencia de la atención	
PERSPECTIVA USUARIOS	Satisfacción de la demanda de atención	Agregar valor al usuario		Articulación de la Red Asistencial	Proporcionar atención de calidad, segura y digna	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Control presupuestario	Mejoramiento de la productividad		Control de la variabilidad de guías clínicas	Disminuir costos no calidad	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Control de procesos financieros críticos	Fortalecer y optimizar los procesos clínicos críticos	Fortalecer y optimizar los procesos de apoyo y logísticos	Usar de manera eficiente los recursos	Generación de rutas y guías clínicas relevantes	Fortalecer procesos de calidad
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Estandarizar y optimizar los sistemas de información	Aumentar compromiso, motivación y eficiencia del personal		Equipo de gestión clínica	Equipo de calidad conformado	

Establecimientos Autogestionados en Red (EAR) que busca medir los siguientes requisitos:

- Evaluar anualmente a los Establecimientos que ya obtuvieron la calidad de EAR determinando su nivel de cumplimiento.
- Evaluar la obtención de la calidad de autogestión en red a nuevos establecimientos de alta complejidad.
- Ser una herramienta de control estratégico de los procesos claves de un establecimiento de alta complejidad.

En su condición de instrumento de aplicación periódica, los indicadores o metas son actualizados anualmente para ajustarse a las prioridades ministeriales y al dinamismo del sector salud. Por otra parte, el Instrumento Técnico, tal y como lo exige la normativa vigente, ha sido elaborado por el Ministerio de Salud y cuenta con la aprobación del Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos.