



Servicio de
Salud
Magallanes

Región de
Magallanes

Ministerio de
Salud



Hospital Clínico
MAGALLANES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROPUESTA PARA COMPLETAR EL PROCESO.

REUNIÓN CONSEJO TÉCNICO ADMINISTRATIVO 26.05.2021.

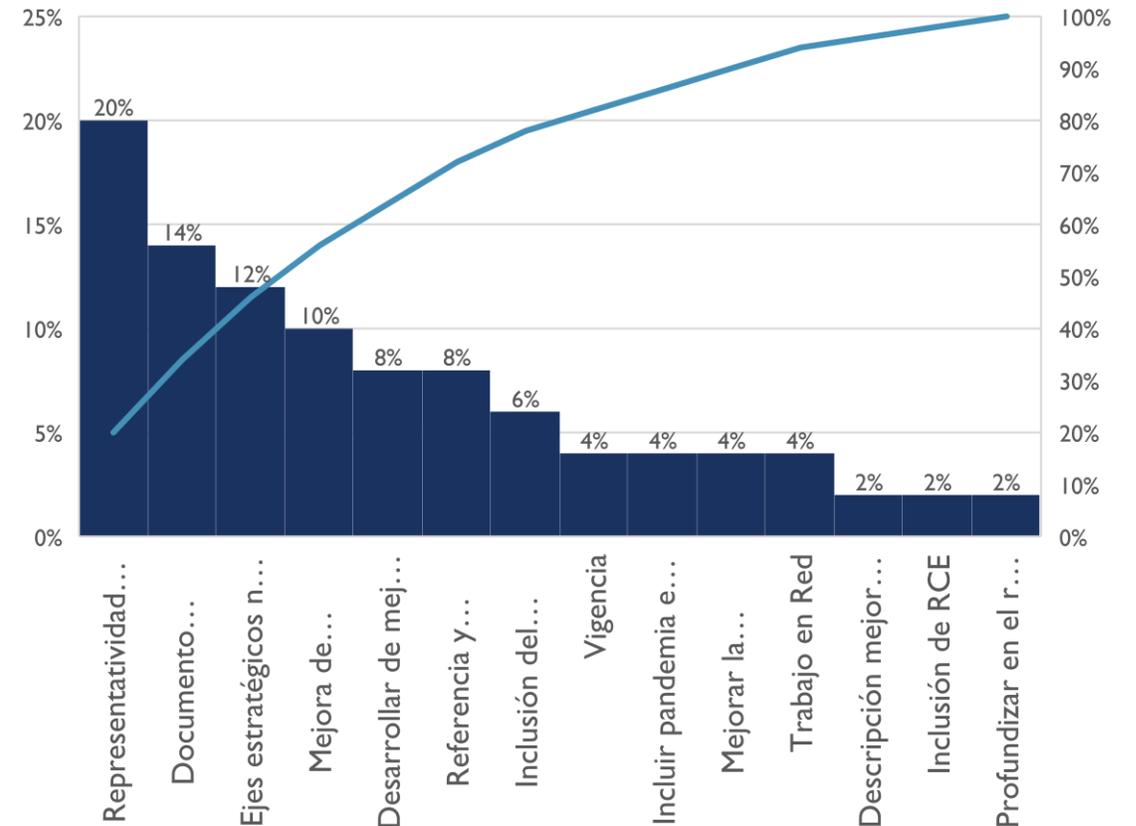
JUAN PABLO MORALES – JEFE DEPTO. CONTROL DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.

FEEDBACK RECIBIDO: UN PROCESO QUE REQUIERE TRABAJO ADICIONAL

Tabla I. Observaciones recibidas.

Observaciones relacionadas con:	N°	%	% acumulada
Representatividad del proceso.	10	20%	20%
Documento elaborado sin la participación y punto de vista de los niveles "rio abajo".	7	14%	34%
Ejes estratégicos no corresponden a los desafíos hospitalarios	6	12%	46%
Mejora de antecedentes previos.	5	10%	56%
Desarrollar de mejor forma los ejes estratégicos	4	8%	64%
Referencia y contrarreferencia.	4	8%	72%
Inclusión del proyecto de CDT	3	6%	78%
Vigencia	2	4%	82%
Incluir pandemia e impacto del año 2020.	2	4%	86%
Mejorar la descripción de la dotación.	2	4%	90%
Trabajo en Red	2	4%	94%
Descripción mejor del desempeño financiero.	1	2%	96%
Inclusión de RCE	1	2%	98%
Profundizar en el rol docente y decidir respecto a investigación e innovación.	1	2%	100%
Subtotales	50	100%	

Gráfico I. Pareto de Observaciones recibidas.



¿CÓMO ALINEAR EL PROCESO Y SATISFACER LAS EXPECTATIVAS?

La participación resulta un tema relevante, no obstante no es esperable que los procesos de planificación estratégica se validen a partir de una gran participación.

Parece más bien razonable, sobretodo en el contexto covid y el costo oportunidad de movilizar grandes grupos de funcionarios canalizar la participación a partir de la redefinición del proceso a través de distintos niveles.

PLANIFICACIÓN INTEGRAL Y HORIZONTES TEMPORALES.

Normativa: Largo plazo

Estratégica: 5 años

Táctica: 3 años

Operativa: 1 año

Equipo Directivo. Definiciones Generales. Misión, Visión, Valores ¿Cuál es el sello de esta administración? IDEAS FUNDAMENTALES A PARTIR DE DOCUMENTO CLIODINAMICA.

Jefes de CR + Jefes de Departamentos y Unidades: definición de macroobjetivos para cumplir la misión y alcanzar la visión A PARTIR DE DOCUMENTO CLIODINAMICA.

Cada Área. Definición de actividades y asignación de recursos para alcanzar macroobjetivos en las áreas: CR's, Departamentos y Unidades.

Cada Área. Definición a corto plazo en niveles operativos. Considerando mandatoriamente EAR, Metas sanitarias, COMGES y otros que se definan.

Análisis del entorno Interno de la organización

- Cultura organizacional
- Situación financiera
- Recursos Humanos
- Calidad
- Resultados Metas, BSC EAR y COMGES
- Satisfacción Usuaría

Misión Visión Valores

Planificación estratégica

Identificación y desarrollo de los factores críticos

Análisis de brechas

Planificación táctica

Planificación operacional

Evaluación de resultados vía Dashboards o CMI

Análisis del entorno Externo de la organización

- Factores asociados al financiamiento
- Contexto Regulatorio
- OE MINSAL, SRA, SSM Calidad
- ROL esperado para en la RIS
- Convenio FONASA

ADOPCIÓN DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN EN FORMA ESTRUCTURADA E ITERATIVA COMO COMPROMISO.

*Modificado a partir de Fig 3.1. Harrison. Healthcare Strategic Planning Model

1ER ACUERDO COMITÉ TÉCNICO DIRECTIVO: CONSTITUCIÓN DE COMITÉ DE PLANIFICACIÓN CON LIDERES FORMALES Y NO FORMALES (INSPIRADORES, MOTIVADORES).

Preguntas para tratar y resolver hoy:

- Como debiese ser la participación de colegios profesionales y asociaciones de funcionarios?
- Cómo debiese ser la representación por estamentos en este Comité?

¿CUÁLES SON LOS REALES GRADOS DE LIBERTAD PARA ESTE PROCESO? SEAMOS REALISTAS PARA LA BRECHA.

Existen un contexto de metas y resultados que sin duda determinan nuestro rol en la RIS, como asimismo cuerpos legales que establecen funciones específicas:

A modo de ejemplo desde el punto de vista **normativo**:

- a) **Decreto 38.** Reglamento orgánico de los establecimientos de salud de menor complejidad y de los establecimientos de autogestión en Red → BSC EAR → Art. 16 y 18 → COMGES.

A modo de ejemplo desde el punto de vista de resultados de producción para el **financiamiento**:

- b) Convenio Fonasa 2021 y sucesivos con mecanismos explícitos de financiamiento de la actividad y prioridades sanitarias.

A modo de ejemplo desde el punto de vista de resultados de incentivos asociados al desempeño:

- c) **Metas Sanitarias.**

Y el crecimiento como expansión?

DONDE SI PODEMOS SER CREATIVOS? : EN LA FORMA DE ORGANIZARNOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS C-M-L PLAZO PARA CUMPLIR LA MISIÓN, LOS DESAFÍOS NORMATIVOS Y LA VISIÓN ORGANIZACIONAL.

A PARTIR DE LA ESTRATEGIA

La estructura sigue a la estrategia. Primero los objetivos; luego armo el acomodo de líderes, responsabilidades y roles a jugar para lograrlos.

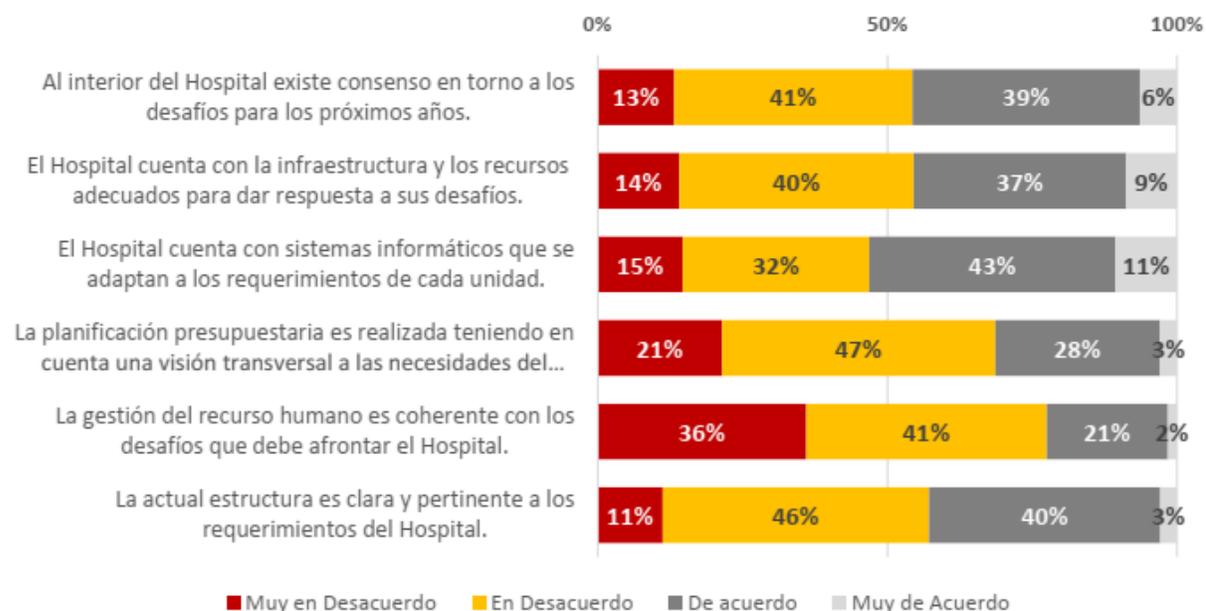
Art. 23 DS 38: El Director podrá diseñar la estructura organizacional, la cual deberá estar formalizada mediante resolución, la que deberá estar respaldada por manuales de organización.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. PARA DESPÚES PASA A UNA LOGICA PHAV.

Actividad	Fecha
Modificación, actualización y entrega a diversos niveles de análisis del entorno	17-06-2021
Sesión 1 de trabajo Equipo Directivo - Planificación Normativa	21-06-2021
Sesión 2 de trabajo Equipo Directivo - Planificación Normativa	23-06-2021
Sesión 1 de trabajo Jefes CR's-Deptos y Unidades - Planificación Estratégica	24-06-2021
Sesión 2 de trabajo Jefes CR's-Deptos y Unidades - Planificación Estratégica	28-06-2021
Adecuación y actualización de Planificación Estratégica	05-07-2021
Difusión de planificación Estratégica	08-07-2021
Sesión 1 de trabajo táctica con grupos a establecer - Planificación Táctica	01-07-2021
Sesión 2 de trabajo táctica con grupos a establecer - Planificación Táctica	06-07-2021
Entrega de directrices para Planificación Operativa por Grupos: CR's- Subdirecciones	13-07-2021

Insumos

Se pidió a los funcionarios que evalúe su GRADO DE ACUERDO con las siguientes afirmaciones referentes a la **GESTIÓN DEL HOSPITAL**



*Se excluyen los NS/NR



- La Planificación presupuestaria y la gestión del Recurso Humano, son los aspectos con más baja evaluación por parte de los Funcionarios.
- En términos generales, se visualiza una evaluación intermedia respecto a la gestión institucional.

Insumos

Figura 12: Ejes Estratégicos HCM

“Como Hospital de referencia de la red de Salud Magallanes, al 2025 habremos instalado una cultura de atención empática y orientada al usuario en cada uno de nuestros procesos, que se consolida en un modelo de gestión eficiente que promueve la vinculación con la comunidad y la actividad docente”

GESTIÓN BASADA
CON FOCO EN EL
USUARIO



Busca mejorar la gestión de los pacientes y familias, la vinculación y disminución de los tiempos de atención, identificando mejoras en los procesos internos de atención

PRODUCTIVIDAD DEL
HOSPITAL



Se vincula al trabajo orientado a mejorar las capacidades del Hospital en orden a aumentar la eficiencia en el uso de sus recursos y mejorar sus indicadores de gestión en general

HOSPITAL
DOCENTE



Se vincula con el fortalecimiento esperado de las estrategias de vinculación y colaboración con la Universidad y el futuro desarrollo de profesionales para la región

FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL



Importa alcanzar a la brevedad los estándares básicos de operación y gestión de la información que permitan avanzar hacia la excelencia operacional y fortalecimiento de procesos clínicos, administrativos y de gestión de Personas

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

FINALMENTE, TENGAMOS PRESENTE QUE:

Siempre será difícil alcanzar un consenso en organizaciones tan diversas como la nuestra y con la gran cantidad de actores que la componen y cada uno con intereses propios muy válidos por cierto.

Por ello, para este proceso creo que no debemos apuntar a la unanimidad sino que más bien ser prácticos y concretos iniciando esta reunión con la adopción de una de las recomendaciones más importantes en este tipo de procesos que dice:

**Su planificación estratégica será adecuada si alcanza un 60% de acuerdo y 100% de compromiso.
(Prof. Arnoldo Hax).**



Servicio de
Salud
Magallanes

Región de
Magallanes

Ministerio de
Salud



Hospital Clínico
MAGALLANES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROPUESTA PARA COMPLETAR EL PROCESO.

REUNIÓN CONSEJO TÉCNICO ADMINISTRATIVO 26.05.2021.