

LA RUTA DE LA INNOVACIÓN EN SALUD PÚBLICA:

Experiencia
del Hospital
Dra. Eloísa Díaz I.

LA RUTA DE LA INNOVACIÓN EN SALUD PÚBLICA:
Experiencia del Hospital Dra. Eloísa Díaz

Diseño y diagramación:
Beatriz Pérez C.

Ilustraciones:
Alejandra Núñez Candia, con apoyo de Napkin.ai

Asistente de Edición:
Estefanía Vilches

Año de publicación:
2025

Todos los derechos reservados
Este libro está licenciado bajo Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



Agradecimientos:
Agradecemos a nuestro ecosistema de innovación por la confianza depositada, el aprendizaje compartido y por ser parte activa de este camino que seguimos construyendo juntos.

Citar como:
“La ruta de la innovación en salud pública: Experiencia del Hospital Dra. Eloísa Díaz”, 2025.
Hospital Dra. Eloísa Díaz I. de La Florida.



Co-lab de INNOVACIÓN con
PROPÓSITO PÚBLICO



UNIVERSIDAD
DE CHILE

LA RUTA DE LA INNOVACIÓN EN SALUD PÚBLICA:

Experiencia
del Hospital
Dra. Eloísa Díaz I.

AUTORES

Matias Echavarría Sáez

Consultor Externo
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Gonzalo Leiva Rojas

Subdirector de Gestión Usuaria
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Carla Carrasco

Consultora Externa
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Luis Ávila González

Jefe Unidad de Interacciones Clínicas
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

REVISORES INTERNOS:

Dr. Enrique Ayarza

Director
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Alejandra Nuñez Candia

Jefa del Departamento de Desarrollo Organizacional y de Personas
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Leonardo Arancibia

Jefe del Departamento de Transformación Digital
Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

REVISORES DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN:

Mair Caro

Líder de Ecosistema CENS

Alejandra Garcia

Subdirectora de Innovación CENS

Paolo Garces

Ejecutivo Subdirección de Desarrollo de CORFO

Carla Campaña

Científica ISPOR Chile

Estefania Vilches

Gestora de Redes y Ecosistema de Innovación, CLIPP UCHILE

Giselle Tutor

Líder de Innovación Medtronic

**PARTICIPANTES DE JORNADAS
DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN
DICIEMBRE 2024**

PARTICIPANTES EXTERNOS

Mair Caro | CENS
Felix Liberona | CENS
Renato Pino | UNAB
Francisca Rodriguez | CIF
Analia Hurtado | FALP
Gabriela Garnham | ADIMECH
Jean-Jacques Duhart | PROSALUD
Michel Figueroa | CHILE TRANSPARENTE
Fabian Luengo | AMAZON
Christian Sfeir | AMAZON
Estefanía Vilches | CLIPP UCHILE
Giselle Tutor | MEDTRONIC
Tommaso Marietti | MEDTRONIC
Claudia Arpon | MEDISMART
Alvaro Rodrigo Tellez | ANCORA UC
Alfredo Bravo | COMUDEF
Valeria Elizama | U.SAN SEBASTIÁN
Paolo Garcés | CORFO
Felipe Quiroz | ARKHO
Carla Campaña | ISPOR CHILE

**PARTICIPANTES DE JORNADAS
DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN
DICIEMBRE 2024**

FUNCIONARIOS INTERNOS

Patrichs Rosales
Gonzalo Leiva
Luis Ávila
Carla Carrasco
Evelin Bravo
Romina Avalos
Verónica Morales
Alejandra Nuñez
Cristina Orihuela
Fernando Nuñez
Francisco Venegas
Yasna Moreno
Yuri Cataldo
Matías Echavarría
Leonardo Arancibia
José Ismael Tapia
Hortensia Naranjo
Carlos Gonzales
Ambar Alvarado
Carolina Wendling
Beatriz Jimenez

00 INTRODUCCIÓN

A quién está orientado 08

Metodología 09

El contexto

01 ¿POR QUÉ ES NECESARIO INNOVAR EN UN HOSPITAL PÚBLICO?

Innovar para crear valor público en salud 17

Colaborar para innovar 20

02 ¿CÓMO LO HICIMOS?

Diagnóstico inicial: brecha institucional 25

La innovación en el corazón de la estrategia institucional 27

Relevancia del propósito y la innovación 29

¿Cómo logramos gobernanza para gestionar los procesos de innovación? 30

Detalles clave de la Estrategia de Innovación Institucional 33

Un comité de innovación que impacte en la cultura institucional 35

Incorporación de actores clave y construcción de un ecosistema de innovación 37

Definición de las metodologías de innovación 39

De brecha institucional a Institución Modelo del Estado: La medición en el Índice de Innovación Pública 41

03

¿QUÉ INICIATIVAS DE INNOVACIÓN HEMOS LLEVADO A LA PRÁCTICA?

Proyectos de innovación 2024	46
Descripción de proyectos de innovación	47
Impacto en experiencia, calidad, eficiencia(Salud Basada en Valor)	53
Mecanismos de compra	55

04

DESAFÍOS, LECCIONES Y PROYECCIONES

Desafíos de procedimientos	61
Desafíos organizacionales/culturales	64
Desafíos tecnológicos/infraestructura	66
Desafíos regulatorios	69
Lecciones	72
Proyecciones	74
Conclusión	76

05

ANEXOS

Anexo 1	79
Anexo 2	80
Referencias bibliográficas	82

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

A QUIÉN ESTÁ ORIENTADO

Este documento está orientado a tomadores de decisión de sector público de salud que buscan desarrollar iniciativas de innovación, propone una gobernanza para gestionarla y plantea un trabajo para fomentar una cultura de innovación que permita que el ciclo de la innovación se pueda dar de manera virtuosa en cada uno de sus establecimientos.

Queremos también, dirigirnos a aquellas personas que desde su box de atención, pabellones, escritorios o diferentes labores, trabajan desde hace mucho tiempo sintiéndose que nadan contra la corriente, tratando de mejorar sus diferentes servicios, sin respaldo o tan solo con las ganas. En ocasiones creemos no tener poder de decisión, sin embargo, podemos avanzar en preparar el terreno para cuando sea el momento propicio, o tener los argumentos necesarios para justificar estas necesidades con los tomadores de decisión de sus instituciones.

Esperamos, inspire a las personas que son parte de otras instituciones a seguir un camino propio, reafirmando que la innovación puede ser una herramienta poderosa para construir una salud humanizada, eficiente y confiable.

Este texto no pretende entregar una “receta universal”, sino más bien busca ser la crónica del camino recorrido por un hospital público de la Región Metropolitana de Santiago de Chile, que decidió adoptar la innovación como un eje estratégico para enfrentar los desafíos de su entorno, las ideas y la teoría que empujó la estrategia, y las acciones que le han precedido.

METODOLOGÍA

Este documento fue desarrollado mediante un trabajo participativo entre los funcionarios que han impulsado la innovación durante los últimos tres años en el Hospital Dra. Eloísa Díaz I. de La Florida. Entre ellos se encuentran: el Subdirector a cargo de la Estrategia Local de Innovación, la Coordinadora de Innovación, el Jefe de la Unidad de Interacciones Clínicas Complejas, la Jefa de Desarrollo Organizacional y de Personas, el Jefe de Transformación Digital, y consultores externos que colaboran en los procesos de innovación, los integrantes del Comité de Innovación y otros actores clave del ecosistema.

Se incorporaron reflexiones, aprendizajes y desafíos gracias a los aportes de los participantes del Ecosistema de Innovación del hospital, recogidos en dos jornadas estratégicas realizadas en diciembre de 2024. En estas instancias se realizó una retrospectiva conjunta utilizando lienzos, con el objetivo de poner foco en los aprendizajes y desafíos. Fue precisamente en la primera de estas reuniones donde surgió la necesidad de elaborar este documento como una forma de sistematizar el recorrido realizado y los aprendizajes obtenidos.

Además, se incluyeron insumos provenientes de dos sesiones desarrolladas en el contexto de la construcción del Plan Anual de Innovación 2025. La primera se llevó a cabo en enero, en las dependencias del Laboratorio de Gobierno, y la segunda en febrero, en el Hospital. En ambas sesiones participaron los equipos de innovación junto a representantes del Comité de Innovación. En estos encuentros se definieron los ejes de trabajo, objetivos por eje y las acciones correspondientes, incluyendo responsables, métricas y plazos para el año en curso.

Finalmente, la propuesta de documento —que también incluyó una revisión documental sobre innovación pública y en salud— fue enviada por correo electrónico a las organizaciones que componen el ecosistema durante el mes de abril, así como a actores clave internos y al Comité de Innovación. Los comentarios recibidos fueron revisados por el equipo editorial e incorporados al documento.

La convocatoria para el diseño y diagramación del documento fue abierta al ecosistema, y los equipos de la Universidad de Chile “levantaron la mano” y asumieron el desafío de darle forma al texto, y facilitar su lectura y comprensión.

EL CONTEXTO

El Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz Insunza de La Florida forma parte del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente siendo uno de los 198 hospitales que conforman la red pública de salud del país. Somos un hospital público de alta complejidad y entregamos servicio de atención de salud a más de 400.000 usuarios y usuarias de la comuna de La Florida, derivados de los 9 centros de salud familiar de la comuna.

Durante el año 2023, año en que el Hospital cumplió sus primeros 10 años de vida, este se declaró como un "Hospital Abierto", es decir como aquel en que se aplican los principios de Gobierno-Estado abierto en su funcionamiento y en la prestación de servicios de salud, de forma verificable. El concepto de "apertura" se basa en la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, y busca promover la colaboración en torno a la innovación y la transformación digital.

El mismo año que el hospital cumplió su primera década de vida, inició su proceso de construcción del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2024-2026. Es en este contexto, que el propósito hospitalario se co-crea de manera colaborativa con funcionarios, usuarios y stakeholders del hospital, estando dentro de sus valores institucionales el compromiso, la empatía, el trabajo en equipo, la eficiencia y la innovación.

De esta manera, el Hospital ha declarado que su propósito institucional se basa en estar;

Hospital Dra. Eloísa Díaz. (2023). Hospital Abierto (1ra ed.).
Disponible en: <https://tinyurl.com/hospitalLaFlorida>

“

**COMPROMETIDOS
PARA CONSTRUIR,
JUNTOS Y JUNTAS,
LA SALUD HUMANIZADA
DEL FUTURO**

”

CAPÍTULO 1

¿POR QUÉ ES NECESARIO INNOVAR EN UN HOSPITAL PÚBLICO?

por Matías
Echavarría Sáez

CAPÍTULO 1:

¿POR QUÉ ES NECESARIO INNOVAR EN UN HOSPITAL PÚBLICO?

Por Matías Echavarría Sáez

En este capítulo se aborda la relevancia de la innovación para constituirse en una herramienta para la gestión sanitaria de una institución pública como el Hospital Dra. Eloísa Díaz, desde la necesidad de potenciar el valor público que como organización entrega a la ciudadanía, para lograr una atención en salud más humana, fluida, efectiva y eficiente tanto para pacientes y sus familias, como para la comunidad funcionaria.

INNOVAR PARA CREAR VALOR PÚBLICO EN SALUD

Centro de Estudios Públicos. (2024). Estudio Nacional de Opinión Pública: Encuesta CEP N°92, agosto–septiembre 2024.

Disponible en: <https://tinyurl.com/EncuestaCEP>

CADEM. (2024). Plaza Pública: Encuesta N°568, cuarta semana de noviembre.

Disponible en: <https://tinyurl.com/EncuestaCADEM>

En los últimos años, las instituciones públicas chilenas, especialmente aquellas relacionadas a temáticas sensibles para la ciudadanía, como salud, han enfrentado un creciente cuestionamiento. Los hospitales públicos, en particular, figuran entre los peor evaluados en términos de confianza de las personas.

La encuesta CEP de agosto-septiembre de 2024 consulta sobre la confianza en diversas instituciones, donde el sistema de salud es evaluado con “bastante” o “mucha confianza” apenas por un 25% de los encuestados. En la encuesta Plaza Pública de CADEM de noviembre de 2024 que consulta sobre la confianza en instituciones, los hospitales públicos son calificados con notas entre 5 y 7 (en una escala de 1 a 7) por un 39% de las personas encuestadas. Ubicándose en la posición 29 de 36 instituciones sobre las que se consultó.

Sumado a esto, en la última década han ocurrido grandes cambios sociales y crisis ambientales y sanitarias que hacen necesaria una transformación que entregue una mayor resiliencia y flexibilidad a las organizaciones públicas de salud.

Teniendo a la vista estos desafíos, para el Laboratorio de Gobierno (2021) la innovación pública es “la generación e implementación de cambios significativos en el quehacer de los servicios del Estado, para resolver problemas relevantes de la sociedad en su conjunto, respondiendo a las necesidades y expectativas de las personas, aprovechando las capacidades y el potencial de cada institución”. Según Sánchez, Lasagna y Mar-

cet (2013), innovación es “todo cambio que es capaz de mejorar o crear una propuesta de valor o la eficiencia de un sistema”. Complementan con la definición de innovación pública como “la creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos y servicios y métodos de puesta al alcance del usuario, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados”.

Desde el ámbito de la gestión pública, autores como Moore (1995) y Cole y Parston (2006) abordan el concepto de generación de valor público como su principal propósito y una combinación entre la obtención de resultados que mejoren la calidad de vida de las personas y la costo-eficiencia, a través de la productividad y el buen uso de recursos de la institución al entregar servicios a la ciudadanía. Sobre esta visión dual, Bason (2017) propone reformular estas expectativas para lograr mejores experiencias de servicio, una mayor productividad, mejores resultados, y una democracia fortalecida a través de la transparencia y la participación.

Desde la gestión en la entrega de servicios sanitarios, el concepto de salud basada en valor que proponen Michael Porter y Elizabeth Olmsted (2006) es el resultado de salud obtenido por los pacientes en relación con el costo necesario para alcanzarlo. De manera complementaria, el modelo de la Quintuple Meta propuesto por Itchhaporia (2021) a partir del concepto de Triple Meta de Berwick, Nolan y Whittington (2008) para la mejora del sistema de salud, plantea que cualquier solución debe contribuir en simultáneo a mejorar la salud de la población, mejorar la experiencia del paciente, reducir costos per cápita, mejorar la experiencia del equipo de salud y promover la equidad en salud.

En un hospital público conviven y se entremezclan estas dos esferas: la gestión pública y la gestión sanitaria, tanto a nivel estratégico como operativo. La innovación en un hospital público se convierte así en una herramienta necesaria para ambas, orientada a la optimización de los servicios existentes y para encontrar nuevas soluciones a

las problemáticas, fomentando la vinculación transparente y colaborativa con sus funcionarios, personas usuarias y el resto del ecosistema.

A la vista de los conceptos revisados anteriormente, se podrían esbozar entonces los siguientes objetivos que un hospital debe integrar al innovar:

MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS

La percepción externa mayormente negativa hacia los hospitales públicos cambia cuando de la variable “confianza” de la ciudadanía pasamos a la de “experiencia” de las personas que efectivamente hacen uso de los servicios del hospital. En la Encuesta de Trato Usuario aplicada en 2024 por el Ministerio de Salud, el Hospital Dra. Eloísa Díaz obtiene el 2° lugar a nivel nacional en el ranking en la categoría de Establecimientos de Alta Complejidad, al ser calificado con nota 6,97 en una escala de 1 a 7. En esta línea, desde 2023 el Hospital aplica encuestas para recoger la experiencia reportada por los pacientes (PREM) en las líneas asistenciales de Urgencia y Atención Ambulatoria, que concentran el mayor volumen de prestaciones, con más de 80.000 atenciones en Urgencia y 150.000 en atención ambulatoria durante ese año.

El Beryl Institute define la experiencia del paciente como “la suma de todas las interacciones que, influenciadas por la cultura organizacional, moldean sus percepciones a lo largo de la continuidad de la atención”. Además, amplía el concepto a la experiencia de las personas en salud, que incluye todas las interacciones entre pacientes, familias, cuidadores y el personal sanitario. Esta experiencia es impulsada por la cultura de los sistemas de salud y se desarrolla dentro de un ecosistema en constante cambio, influyendo en la atención y en las comunidades a las que sirve. En última instancia, la experiencia de las personas en salud es el resultado de la experiencia del paciente.

La percepción de experiencia de la atención puede ser obtenida a través de la medición de experiencia reportada por el paciente (Patient-Reported Experience Measure, PREM), donde se incluyen aspectos susceptibles de ser mejorados, como el acceso, la entrega de información, la comunicación con los profesionales de salud, la espera y el trato recibido.

La literatura tiende a relacionar una experiencia positiva con mejores resultados en salud, sobre todo en pacientes con patologías crónicas, donde una experiencia positiva habilita un mayor empoderamiento y autocuidado, una mayor adherencia al tratamiento, una mejor comunicación entre el paciente y los profesionales, y un mayor aporte del conocimiento del paciente.

CONTRIBUIR A MEJORAR LOS RESULTADOS EN SALUD

Desde la perspectiva de la gestión pública, un hospital debe desarrollar e implementar soluciones que aumenten la calidad y la eficacia de las atenciones de salud que realiza.

Además de los datos registrados de las prestaciones, los resultados en salud pueden ser complementados con la percepción del propio paciente, como la medición de resultados reportados por el paciente (Patient-Reported Outcome Measure, PROM), donde se incluyen aspectos como la calidad de vida, resultados clínicos, el control del dolor, la movilidad y la funcionalidad después de una atención de salud.

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Un hospital necesita crear e implementar soluciones que optimicen su gestión, aumentando la cobertura, eficiencia y costo-efectividad de sus servicios y prestaciones. Estas iniciativas deben permitir ahorrar tiempo tanto a los pacientes como a los equipos clínicos, además de fomentar un uso responsable de los recursos públicos.

Desde la perspectiva de la gestión sanitaria, existen ciertas métricas e indicadores para evaluar el desempeño de los Servicios de Salud y los establecimientos en el cumplimiento de objetivos priorizados anualmente por el Ministerio, como aquellos asociados a los Compromisos de Gestión (COMGES), los Establecimientos Autogestionados en Red (EAR) y a las Metas Sanitarias, desde donde se pueden apalancar procesos de innovación en áreas con oportunidad de mejora en un hospital, como las listas de espera en consultas e intervenciones quirúrgicas, los plazos de cumplimiento de atenciones y garantías, entre otras.

MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS EQUIPOS DE SALUD

Para garantizar la provisión de servicios, un hospital necesita diseñar e implementar soluciones que optimicen el flujo de trabajo, reduzcan la sobrecarga laboral, mejoren las condiciones de trabajo y fomenten el desarrollo de nuevas capacidades en los equipos de salud.

FOMENTAR LA TRANSPARENCIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Como institución pública, un hospital debe desarrollar soluciones que garanticen la participación ciudadana en todas las etapas del proceso, promoviendo la transparencia y facilitando la rendición de cuentas.

IMPULSAR UN SISTEMA DE SALUD MÁS EQUITATIVO

Como parte del sistema público de salud, un hospital necesita crear e implementar iniciativas que reduzcan las brechas en el acceso a los servicios de salud, asegurando una atención más justa e inclusiva para toda la población a cargo.

COLABORAR PARA INNOVAR

En un hospital público, los recursos y capacidades disponibles no siempre son suficientes para enfrentar los desafíos que se desprenden de los objetivos vistos anteriormente. Por ello, la innovación abierta se presenta como una estrategia clave para co-crear valor público, a partir de la colaboración y el intercambio de conocimiento con diversos actores: otros organismos del sector público, el mundo privado, la academia y la sociedad civil.

Este enfoque permite diseñar, probar y validar soluciones de manera conjunta, facilitando el desarrollo, la implementación y la sostenibilidad de servicios de salud más humanos, fluidos, efectivos y eficientes, tanto para las personas usuarias y sus familias, como para los equipos clínicos y administrativos.

CAPÍTULO 2

The background features a dark blue field with large, flowing, organic shapes in shades of light blue and bright pink. A dashed line in a medium blue color winds through the composition, following the curves of the shapes.

¿CÓMO LO HICIMOS?

por Gonzalo Leiva Rojas

CAPÍTULO 2: ¿CÓMO LO HICIMOS?

Por Gonzalo Leiva Rojas

En este capítulo se busca compartir el viaje de la innovación de un hospital público de Santiago de Chile, y el trabajo que durante dos años llevó a la institución de un escenario con grandes brechas en la gestión y la cultura de la innovación, a ser un hospital que tiene una estrategia institucional de innovación, y una gobernanza clara en torno a su gestión, y que adicionalmente fue una de las 5 instituciones que recibió el sello de Institución Modelo del Estado en la medición 2024 del Índice de Innovación Pública, aplicado por Laboratorio de Gobierno, institución que es la unidad de innovación pública del Estado de Chile, y que en la última edición del índice evaluó a 56 servicios públicos.

DIAGNÓSTICO INICIAL: BRECHA INSTITUCIONAL

Nuestro primer acercamiento a conocer nuestra madurez y capacidades de innovar institucionalmente fue a través de la aplicación de la herramienta de madurez organizacional para la transformación digital, Buenas Prácticas en Sistemas de Información en Salud B-PRACSYS del Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS). El informe que la institución recibió en noviembre del 2022, algunas semanas luego de aplicado el instrumento, reveló la necesidad imperiosa de fortalecer la capacidad de innovación en el hospital, particularmente en un contexto de transformación digital que ya había sido adoptado estratégicamente con la creación del departamento correspondiente. Los resultados arrojaron un promedio de 3.75/8 en esta capacidad, siendo esta la dimensión más débil evaluada, en comparación con otras como alineamiento organizacional, capacidad de gestión, capacidad operacional, capacidad técnica y de capital humano.

El informe de CENS proporcionó sugerencias específicas para cada dimensión, las cuales guiaron el diseño de estrategias posteriores. Estas recomendaciones se implementaron a partir de noviembre de 2022, marcando un punto de inflexión en los esfuerzos por dotar al hospital de una mayor madurez organizacional y capacidad para responder a las demandas ciudadanas de manera eficiente y tecnológica.

El diagnóstico subrayó que mantener el status quo no era una opción viable. Para cumplir con las expectativas de la ciudadanía, el hospital tuvo que priorizar la innovación, transformándose de manera integral desde la estrategia, hasta la base cultural, pasando por los procesos y la estructura. Este hito, marcó el inicio de un proceso de cambio sustantivo hacia una institución más alineada con los estándares actuales de transformación digital.

Detalle de las dimensiones evaluadas en la capacidad de innovación:

1.  **CULTURA**
Se identificó la necesidad de fomentar una mentalidad innovadora y adaptativa dentro de la organización.
2.  **ESTRATEGIA**
Era crucial alinear los objetivos de innovación con los estratégicos del hospital.
3.  **INVERSIÓN**
Se señaló la importancia de destinar mayores recursos a proyectos innovadores.
3.  **PROCESOS**
Reforzaba la necesidad de establecer mecanismos y metodologías que faciliten la implementación de innovaciones.

Adicionalmente, y en el contexto de la estrategia de Hospital Abierto presentada por el hospital en 2023, el nivel directivo comprendió que para impactar positivamente en la comunidad debíamos fortalecer la confianza que descansa en nosotros, y es ahí donde la innovación cumple un rol clave.

CRISIS DE DESCONFIANZA

Los hospitales públicos enfrentan una percepción de baja confiabilidad debido a desafíos históricos relacionados con la calidad y oportunidad del servicio, la burocracia y la falta de transparencia.

RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA

Para restaurar la confianza ciudadana, es esencial incorporar principios de transparencia, integridad, capacidad de escucha activa, rendición de cuentas como ejes fundamentales de la gestión hospitalaria y colaboración para la innovación y la transformación digital.

ENTORNO CAMBIANTE

La complejidad del entorno actual exige que las instituciones de salud pública sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, integrando herramientas tecnológicas, nuevos modelos de gestión y prácticas innovadoras.

LA INNOVACIÓN EN EL CORAZÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

El año 2023 marcó un punto de inflexión estratégico para el hospital, consolidando avances clave en innovación y en el desarrollo de su propósito institucional, bajo un enfoque centrado en la salud humanizada y el futuro.

Algunas actividades destacadas en torno a la innovación fueron:

1.

Participación en el Programa Juégatela por la Innovación: Este programa formativo, organizado por CENS, ProSalud, Gerencia de Innovación de CORFO y que contó con el apoyo del Ministerio de Salud, continuó fortaleciendo las competencias innovadoras del equipo estratégico del hospital, particularmente las de las Subgerencia de Transformación Digital y la Subgerencia de Atención Integral al Usuario, fomentando la creatividad y la colaboración intersectorial.

2.

Presencia en el Make Health Latam: La participación en este evento internacional permitió al equipo hospitalario acceder a nuevas tendencias, compartir experiencias y fortalecer su red de colaboración con otras instituciones líderes en salud.

Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS), Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), Universidad de Harvard & Red de Salud Digital de las Universidades del Estado (RSDUE). (2023, enero 11–13). Make Health Latam – Chile 2023 [Conferencia]. Facultad de Derecho, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.
Disponible en: <https://makehealthlatam.com/>

3.

Colaboración público-pública con Gobierno Digital: Desarrollo del Pilotaje de la Estrategia Domicilio Digital Único, que testeó un modelo para enviar respuestas de la "Solicitudes Ciudadanas" mediante esta herramienta digital, marcando un avance significativo en la interacción con la ciudadanía y en la modernización de los procesos.

Sin embargo, el hito más relevante de ese año, fue la construcción del propósito institucional 2024-2026. Para definir el nuevo plan de desarrollo estratégico y el propósito institucional, se utilizó una metodología participativa. Se utilizó un enfoque que integró los propósitos individuales de los más de 1200 funcionarios encuestados, y se definió un propósito común: "Comprometidos para construir juntos y juntas la salud humanizada del futuro". Este propósito tiene 4 grandes verticales, una de ellas es "futuro", que incluye aspectos clave como apertura e innovación.

Más allá de su mención implícita en el propósito, la innovación quedó plasmada en el plan de desarrollo institucional 2024-2026, en forma de 3 objetivos estratégicos:



Fomentar la adopción de nuevas tecnologías clínicas, transformación digital y procesos para mejorar la calidad de la atención y responder a las necesidades de la población usuaria.



Transformarnos en una institución de salud promotora de innovación, impulsando la modernización del Estado para generar valor e impacto público.



Aumentar los niveles de eficiencia, rendición de cuentas y transparencia de los procesos y resultados de la gestión en el hospital.

Estos objetivos estratégicos se acompañan de indicadores, entre los cuales se cuentan, por mencionar algunos:



Número de soluciones digitales adoptadas en la gestión de procesos hospitalarios que impacten en el usuario



Número de proyectos de innovación de colaboración abierta realizados en el hospital con impacto en el usuario.



Medición en el Índice de Innovación Pública.

Otro hecho relevante del último proceso de planificación estratégica institucional, fue que la innovación fue descrita espontáneamente como uno de los cuatro valores del hospital en las encuestas que los funcionarios respondieron, junto con el compromiso, la vinculación y la salud humanizada. Estos valores, más el propósito, constituyen el actual ideario institucional.

RELEVANCIA DEL PROPÓSITO Y LA INNOVACIÓN

El propósito institucional no solo orienta el Balance Scorecard, sino que también simboliza un compromiso colectivo con la transformación hacia una atención de salud humanizada, sostenible e innovadora. Este propósito enfatiza el rol de la apertura, en el “construir juntos y juntas” y el uso de nuevas tecnologías en la resolución de los problemas de nuestros pacientes y de la comunidad hospitalaria en general.

La apertura nos permite conocer los problemas de nuestra comunidad a través de diversos mecanismos, entre los que destacan las solicitudes ciudadanas, las sesiones de trabajo con el consejo consultivo de usuarios y organizaciones de voluntariado, encuestas de experiencia y satisfacción usuaria, y acciones en terreno como Hospital En Tu Barrio. Este último mecanismo de participación, corresponde a una actividad comunitaria, planificada por la Unidad de Participación Ciudadana en conjunto con representantes del Consejo Consultivo de Usuarios, en la que un equipo del hospital liderado por su director acude a algún Centro de Salud Familiar, Junta de Vecinos u otra organización comunitaria, y se genera un diálogo directo con los usuarios que implica escucha activa, y que permite identificar de primera fuente las necesidades y dolores más grandes de las personas en relación con nuestro hospital. Esta iniciativa en 2024 recibió el 1er lugar en la categoría “Proyecto liderados por pacientes”, en el Ranking Nacional de Prácticas de Impacto en Economía de la Salud, que organiza ISPOR Chile y la Universidad Andrés Bello, y destacada en la edición de agosto del mismo año en la revista “Value & Outcomes Spotlight” de ISPOR Internacional.

¿CÓMO LOGRAMOS GOBERNANZA PARA GESTIONAR LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN?

Luego de la estrategia, se fue avanzando en paralelo en la instalación de una estructura y procesos que permitieran acompañar la implementación de la Estrategia de Innovación (figura 1) que hasta entonces avanzaba de manera poco estructurada.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



FIGURA 1:

Implementación de la Estrategia de Innovación.

Elaborada por Alejandra Núñez Candia, con apoyo de Napkin.ai

Tres hitos claves durante el año 2024 y que permiten hoy gestionar los procesos de innovación fueron:

1.

Dada la necesidad identificada de poder planificar, dar seguimiento y evaluar las acciones de innovación, y de poder coordinar los esfuerzos entre los equipos del hospital - tanto clínicos como administrativos - y actores del ecosistema de innovación con quienes ejecutan pilotajes, se define crear el cargo de Coordinadora de innovación:



A partir del Plan de Desarrollo Estratégico 2024-2026, se definió la necesidad de institucionalizar la gobernanza de la innovación, y avanzar en una estructura que le de soporte.



El rol de Coordinadora de Innovación se estableció oficialmente a través de una resolución exenta durante el primer trimestre de 2024, marcando un hito organizacional.



Desde su formalización, la Coordinación de Innovación se encuentra alojada en la Subdirección de Gestión Usaria, una de las 5 subdirecciones del hospital, y la última en ser creada, en enero del 2024.

2.

Desarrollo de la estrategia local de innovación:

A continuación de la definición del rol de Coordinación de Innovación, se avanzó con ella, e integrantes del equipo directivo, en la construcción de la Estrategia Institucional de Innovación, que incluye:



Metodología de innovación institucional: Una guía clara sobre cómo fomentar, gestionar y ejecutar iniciativas innovadoras dentro del hospital.



Creación de roles estratégicos.



El comité de innovación, encargado de guiar, acompañar y supervisar las iniciativas.



Roadmap de innovación a tres años: Una hoja de ruta para priorizar y ejecutar proyectos de innovación entre 2024 y 2026.

3.

Conformación del Comité de Innovación: En un proceso abierto, participativo, y que permitiese una representatividad de los distintos estamentos, y de las distintas subdirecciones.

DETALLES CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN INSTITUCIONAL:

El 13 de mayo de 2024, se oficializó un hito histórico para el Hospital Clínico Doctora Eloísa Díaz I. con la publicación de la Resolución Exenta N°657, que aprobó la Estrategia de Innovación Institucional, la primera estrategia local de este tipo en el hospital. Este documento representa un marco rector para la gestión y promoción de la innovación en la institución, alineado con los desafíos actuales de la salud pública y los lineamientos nacionales, y es una herramienta operativa vinculante dentro de la institución. La estrategia pretendía convertirse en un vehículo de cambio cultural dentro del hospital, y buscaba demostrar que es posible recuperar la confianza ciudadana mediante acciones concretas y sostenibles. Desde la mirada institucional, la innovación se posiciona como el puente que conecta las capacidades institucionales con las expectativas ciudadanas, impulsando un futuro donde la salud pública sea más humana, abierta y confiable.

PROCESO DE ELABORACIÓN:

La estrategia fue desarrollada por la Coordinadora de Innovación luego de una revisión documental, y de análisis de experiencias de agencias locales con desarrollo en innovación. El documento fue revisado y validado por: la Jefa del Departamento de Calidad y Seguridad del Paciente, el Subdirector de Gestión Usuaria y la Jefa de Desarrollo Organizacional y de las Personas.

BASE DOCUMENTAL Y GUÍA:

Se fundamentó en una revisión exhaustiva de guías y lineamientos elaborados por actores clave del ecosistema nacional de innovación en salud, incluyendo:



Laboratorio de Gobierno.



Centro Nacional de Sistemas de Información en Salud (CENS).



CORFO (Corporación de Fomento de la Producción).

Estos documentos aportaron un marco conceptual y práctico para construir una propuesta local adaptada a las necesidades y objetivos específicos del hospital.

PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA:



Establecer un modelo organizacional que promueva y articule la innovación en todos los niveles del hospital.



Fomentar la integración de prácticas innovadoras en los procesos clínicos, administrativos y tecnológicos.



Asegurar la participación activa de los funcionarios y el alineamiento con el propósito institucional: "Comprometidos para construir juntos y juntas la salud humanizada del futuro."

La Estrategia de Innovación es un documento visionario que marcó un antes y un después en la historia del hospital, y que no solo definió los pilares estratégicos, sino que también proporcionó una guía práctica para fomentar la participación activa de la comunidad hospitalaria en proyectos de innovación. Este enfoque estructurado permite a la institución avanzar hacia una cultura de innovación sólida y sostenible. Además, refleja el compromiso del hospital con los valores de innovación, apertura y colaboración, fortaleciendo su posición como líder en transformación digital y atención humanizada. Esta Estrategia surge como una respuesta directa a la necesidad de los hospitales públicos de enfrentar un entorno caracterizado por la crisis de desconfianza en las instituciones, pero que afecta especialmente a los hospitales públicos.

Para alcanzar estos objetivos, se identificó la innovación como una competencia transversal que debe desarrollarse en todos los niveles de la organización. Esto implica:



Fomentar una cultura innovadora que permita a los funcionarios cuestionar, crear y proponer soluciones.



Promover el uso de metodologías participativas que involucren a los usuarios y comunidades.



Implementar sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las iniciativas innovadoras.

El Hospital ha definido la innovación como la "Implementación de un nuevo concepto, un nuevo servicio, una nueva idea, un nuevo proceso o producto, que permite transformar el diagnóstico, tratamiento y prevención de la salud, y que genera en el largo plazo, mejoras en la calidad, eficiencia y costo del servicio".

UN COMITÉ DE INNOVACIÓN QUE IMPACTE EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Durante el 2024, otro hito significativo en el fortalecimiento de la Estrategia de Innovación Institucional fue la conformación del primer Comité de Innovación. Este comité representa un esfuerzo por reforzar la naciente institucionalización de la innovación, y permear la cultura, a través de un enfoque participativo e inclusivo, asegurando la representatividad de todas las subdirecciones y estamentos de la organización.

PROCESO DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE INNOVACIÓN:

1. LLAMADO PÚBLICO:



Durante un período de un mes, se realizó una convocatoria abierta dirigida a toda la comunidad hospitalaria.



Se definieron requisitos para los postulantes, fomentando la participación inclusiva y accesible para cualquier funcionario interesado en aportar al desarrollo de la innovación.

2. POSTULACIONES



Más de 30 postulantes manifestaron interés en integrar el comité, demostrando el compromiso y la motivación de los funcionarios hacia la innovación.

3. SELECCIÓN DE INTEGRANTES:



La definición de los 15 miembros finales del comité estuvo a cargo de un panel de expertos del ecosistema de innovación, compuesto por aliados estratégicos del ecosistema de innovación de: OpenBeauchef, Chile Transparente, ProSalud y CENS.



El proceso se realizó bajo criterios de transparencia, considerando aspectos como experiencia, compromiso y diversidad.

3. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ:



El comité incluye representantes de las cinco subdirecciones del hospital y de los distintos estamentos de cada una de ellas.



Se priorizó una composición que reflejara la representatividad de género, alineándose con la realidad del hospital, donde la mayoría del personal es femenino.

Los propósitos del Comité de Innovación son:



Actuar como un órgano asesor y motor de las iniciativas innovadoras dentro del hospital.



Promover una cultura de innovación transversal, conectando a los equipos hospitalarios con las estrategias y metodologías planteadas en la Estrategia Local de Innovación.



Garantizar que las ideas y proyectos surjan desde las necesidades reales del personal y los usuarios, asegurando un enfoque participativo y centrado en las personas.

IMPACTO ESTRATÉGICO:

La creación del Comité de Innovación no sólo refuerza la institucionalización de la gobernanza de la innovación dentro del hospital, sino que también:



Fomenta un sentido de pertenencia y participación activa entre los funcionarios.



Establece un modelo replicable para otros hospitales públicos que busquen adoptar la innovación como eje estratégico.



Refuerza el compromiso del hospital con los principios de transparencia, inclusión y equidad de género.

INCORPORACIÓN DE ACTORES CLAVE Y CONSTRUCCIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

El 2023, no sólo consolidó el compromiso del hospital con la innovación en la estrategia institucional, sino que también sentó las bases culturales y estratégicas necesarias para avanzar hacia un modelo de salud más humano y adaptado a las exigencias del siglo XXI. Ese año, comenzaron a tejerse las redes del que hoy conocemos como Ecosistema de Innovación, y que marcó un nuevo capítulo en la capacidad del hospital para trabajar colaborativamente y liderar iniciativas transformadoras con el entorno.

CONFORMACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN:

1. ACTORES INVOLUCRADOS:

-  Organizaciones de la sociedad civil.
-  Representantes del sector público.
-  Entidades del sector privado.
-  Instituciones de la academia.

2. PROCESO DE ESTABLECIMIENTO:



Inicialmente, el ecosistema se construyó mediante declaraciones de trabajo colaborativo y buenas intenciones entre las partes.



Posteriormente, se formalizó a través de acuerdos de colaboración, que tenían la característica de no generar gastos para el hospital, asegurando una estructura sostenible y eficiente.

3. IMPACTO INICIAL:



Este ecosistema proporcionó una plataforma para intercambiar conocimientos, experimentar nuevas ideas y desarrollar proyectos conjuntos que alinean los intereses de diversos sectores.

La conformación del ecosistema de innovación, así como el establecimiento de un marco de gobernanza formal a través de roles y metodologías, subrayan el compromiso del hospital con la innovación como un eje central de su evolución. Estas acciones no solo fortalecen la capacidad institucional, sino que también fomentan una cultura de apertura y colaboración que permiten posicionar al hospital como un líder en el ámbito de la transformación digital, de la innovación y la salud humanizada.

A fines del 2024, se convocó a 3 sesiones de trabajo con el ecosistema, una online, y dos presenciales en las cuales se realizó una rendición de cuentas del trabajo con ellos, se reforzó la estrategia institucional, y se hizo una retrospectiva de los dos años de trabajo conjunto. Adicionalmente, en la última sesión, se trabajó en torno al desarrollo de este documento, como un producto que fuese una guía para instituciones de salud que quieren impulsar la innovación.

DEFINICIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN:

La Estrategia Institucional de Innovación presenta un conjunto de metodologías probadas internacionalmente para que los integrantes de la comunidad hospitalaria puedan desarrollar y ejecutar proyectos innovadores. Entre las principales metodologías propuestas se encuentran:

1. **DESIGN THINKING:**

Enfoque centrado en el usuario, que busca empatizar con sus necesidades y diseñar soluciones creativas y funcionales.

2. **DOBLE DIAMANTE:**

Modelo que estructura el proceso de innovación en dos fases: descubrir problemas reales y desarrollar soluciones efectivas.

3. **TRIPLE DIAMANTE:**

Extiende el Doble Diamante al incluir una tercera fase enfocada en la sostenibilidad e implementación a largo plazo.

4. *LEAN STARTUP:*

Estrategia ágil que permite experimentar rápidamente, validar ideas y minimizar riesgos al lanzar nuevas soluciones.

5. *INNOVACIÓN ABIERTA:*

Promueve la colaboración con actores externos al hospital para co-crear ideas y soluciones.

Adicionalmente, el documento establece un marco claro para que los funcionarios y equipos del hospital puedan proponer iniciativas innovadoras:



Requisitos y criterios para la presentación de proyectos.



Etapas de evaluación y selección.



Recursos disponibles para el desarrollo de ideas, desde mentorías hasta herramientas técnicas.

DE BRECHA INSTITUCIONAL A INSTITUCIÓN MODELO DEL ESTADO: LA MEDICIÓN EN EL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

02

El último hito destacado en este viaje de la innovación del Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I, fue la medición y evaluación del Índice de Innovación Pública (IIP), un instrumento clave del Estado de Chile para medir y fomentar la innovación en las instituciones públicas.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA:

1.  **PILOTAJE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2023:**
 - a.  El hospital fue una de las cuatro instituciones de salud seleccionadas para participar en el pilotaje del IIP.
 - b.  Este proceso permitió identificar áreas de mejora y preparar la documentación requerida para la evaluación formal.

2. MEDICIÓN OFICIAL:

- a.  En la quinta versión del IIP, participaron 56 instituciones públicas, solo una institución de salud logró llegar a la etapa final de presentación de verificables: el Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

3. RESULTADOS DESTACADOS:

- a.  De las 56 instituciones evaluadas, sólo cinco alcanzaron el puntaje de institución modelo en innovación, y el hospital fue una de ellas.

Este logro -la medición en el índice de innovación, y adicionalmente su resultado - refleja un avance significativo desde el diagnóstico inicial, que identificaba la vertical de innovación como una de las áreas más débiles en 2022, y le entrega a la institución un “signo vital” sobre el estado de la innovación institucional, que identifica fortalezas y brechas.

La medición del Índice de Innovación pública, al mismo tiempo que un diagnóstico, es una herramienta que permite avanzar a la acción, y abordar las brechas, ya que medirnos compromete a la institución a trabajar en planes anuales de innovación. Al cierre de este documento, la institución ya había enviado el Plan de Innovación 2025 a Laboratorio de Gobierno, que fue elaborado por el director, el comité de innovación, actores claves de las áreas clínicas, y los equipos que gestionan la innovación en la institución, en dos sesiones de trabajo. En ese plan se abordan acciones para los 5 ejes estratégicos

de innovación institucional: Desarrollo clínico, Cultura de Innovación, Gestión de la Innovación, I+i+D, y Colaboración abierta y redes.

Finalmente, el sello de Institución Modelo que recibió el hospital en esta medición, lo compromete a acompañar a instituciones del estado en sus procesos de innovación en 2025 serán la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) y el Instituto de Seguridad Laboral (ISL), y permitirá a integrantes de la comunidad funcionaria participar de acciones de capacitación, de mentorías y otros espacios de colaboración.

CAPÍTULO 3

¿QUÉ INICIATIVAS DE INNOVACIÓN HEMOS LLEVADO A LA PRÁCTICA?

por Carla
Carrasco Maldonado

PROYECTOS DE INNOVACIÓN 2024

Este capítulo analiza algunos de los desafíos que hemos enfrentado, recoge las principales iniciativas que hemos trabajado en conjunto con nuestros equipos hospitalarios, clínicos y administrativos, contemplado el impacto, formas de compras y tipos de innovación.

La innovación en salud es el motor que impulsa el desarrollo de soluciones transformadoras para mejorar la calidad de vida de las personas y optimizar los servicios de atención sanitaria. Durante el último año, nuestro Hospital Eloisa Díaz La Florida ha trabajado incansablemente para desarrollar diversas iniciativas que abarcan tecnología, mejora de procesos y generación de nuevos conocimientos.

El compromiso con la innovación nos ha permitido abordar desafíos complejos y responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes de nuestros usuarios. Los proyectos realizados no solo han buscado aportar valor al ámbito de la salud, sino también generar un impacto positivo y tangible en nuestra comunidad.

DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS). (2024). Guía de buenas prácticas y recomendaciones para innovar en salud. Disponible en: <https://tinyurl.com/pdfBuenasPracticas>

Laboratorio de Gobierno, web institucional. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/>

Laboratorio de Gobierno. (2024). Metodología Ágil: Consultoría Ágil. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/consultoria-agil/metodologia/>

Nuestra Institución ha transitado un viaje en torno a la Innovación pública, buscando en la teoría el método para innovar (figura 2). En este transitar nos encontramos con la [Guía de buenas prácticas y recomendaciones para innovar en salud](#), desarrollada por CENS, colaborador activo de nuestra ecosistema, además del [Laboratorio de Gobierno](#) con sus distintas herramientas.

Con la inspiración de los distintos documentos definimos que para transformar y trabajar en torno al cambio sostenible es necesario generar soluciones innovadoras desde diversos ámbitos que, en conjunto, permitan la sostenibilidad de los cambios. Estos incluyen desarrollo de capacidades, rediseño de procesos, tecnología para la atención de los usuarios, gestión y uso de los datos para generar impacto.

A continuación detallamos los [tipos de innovación](#) que ha desarrollado el Laboratorio de Gobierno y con los cuales hemos definido categorizar nuestras iniciativas.

INNOVACIÓN EN ASCENSO



Pilotajes de innovación

4

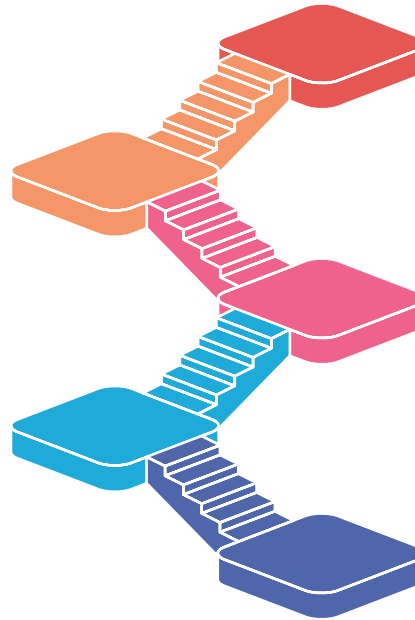
Presentar el portafolio de innovación a las partes interesadas para la colaboración en el desarrollo de las iniciativas y soluciones.



Mapeo Iniciativas de innovación

2

Identificar y documentar todas las iniciativas de innovación activas dentro del Hospital y su estado de avance.



5

Evaluar escalabilidad



Evaluar escalabilidad de las iniciativas de innovación para implementar soluciones en productos y servicios que impacten positivamente en el usuario.

3

Portafolio de Innovación



Crear un portafolio integral de iniciativas y/o proyectos de innovación para su abordaje.

1

Problematizar Desafíos



Orientar a los equipos en el proceso de problematizar y definir desafíos de innovación que impacten en la estrategia Hospitalaria.



FIGURA 2:

Método de innovación en el Hospital Dra. Eloísa Díaz I.

Elaborada por Alejandra Núñez Candia, con apoyo de Napkin.ai

ESTRATEGIAS

1. ► LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES
2. ► REDES DE COLABORACIÓN
3. ► NORMATIVAS

SERVICIO

1. ► PROPUESTA DE VALOR
2. ► MODELO DE ATENCIÓN
3. ► COMUNICACIONES
4. ► COMPORTAMIENTO DE USUARIOS

OPERACIÓN

1. ► PROCESOS
2. ► TECNOLOGÍA
3. ► GESTIÓN Y USO DE DATOS

ORGANIZACIÓN

1. ► DISEÑO ORGANIZACIONAL
2. ► ROLES Y COMPETENCIAS

En los siguientes diagramas detallamos las iniciativas que llevamos a cabo, lideradas por referentes técnicos institucionales, y desarrolladas colaborativamente con instituciones del Ecosistema de Innovación. La tabla describe una visión general de nuestros pilotajes:

SIMBOLOGÍA



Diseño



Prototipado

- Mejora de flujos de derivación y seguimiento de pacientes Cáncer gástrico

Verónica Morales
Jefa Unidad GES
SGA / GES

Luis Avila
Jefe Unidad Interacciones
Clínicas Complejas

- El problema que busca enfrentar el sistema de medición es la falta de efectividad de una respuesta oportuna de servicios hospitalarios

Maritza Ortega
Jefa Dpto. de Intervención Psicosocial
SGU / Intervención social

- YAPP habilita servicios tecnológicos para la gestión de entrega y retiro de medicamentos, asegurando la comunicación en tiempo real entre los actores involucrados, tales como hospitales, farmacias y pacientes

Francisco Ramon Amaro Gonzalez
Químico Farmaceutico
Dirección / Farmacia

FALP- PROGRAMA CA GÁSTRICO
Inicio: Enero 2024
Termina: Nov. 2024



ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD- FACSO
Inicio: Nov 2023
Termina: Junio. 2025



- Programa de dispensación de medicamentos a domicilio y seguimiento para pacientes

Constanza Marchant Bravo
Farmacia Ambulatorio
Dirección / Farmacia

PILOTO DE RETIRO DE MEDICAMENTOS
Inicio: Mayo 2025
Termina: Nov. 2025



PILOTO DE RETIRO DE MEDICAMENTOS
Inicio: Abril 2025
Termina: Nov. 2025



PILOTO AWS / HELO
Inicio: Enero 2024
Termina: Enero 2025



- IA Co-pilot para revisión de FCE por profesionales de la salud.

Leonardo Arancibia
Jefe
Transformación
Digita
SGU /
Transformación
digital



CLASSPOINT - PLATAFORMA GESTIÓN RAD
Inicio: Marzo 2024
Termina: Dic 202



INTEROPERABILIDAD SIGGES
Inicio: Nov 2023
Termina: Oct. 2025

- Interoperar con SIGGES

Leonardo Arancibia
Jefe Transformación Digital
SGU / Transformación digital



RESOLUCIÓN LISTA ESPERA UNIDAD DE DOLOR



ANÁLISIS Y MEJORA DE LA HOSPITALIZACIÓN DOMICILIARIA: EFICIENCIA DE PROCESOS Y PROPUESTA DE SISTEMA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES
Inicio: Dic 2024
Termina: Nov. 2025



- Rediseño de procesos de atención y diseño de un sistema de apoyo a la toma de decisión clínica para determinación de rutas de atención domiciliaria

María Nilo
Jefa Servicio
Hospitalización
Domiciliaria
Unidad
Hospitalización
Domiciliaria

- Desarrollar un Programa de Soporte a Pacientes, que acompañará y colaborará con la resolución de la lista de espera de dolor del Hospital de la Florida

Alejandro Rodríguez
Jefe Servicio
Unidad de Fisiatría

Beatriz Jimenez
Profesional Relación Asistencial Docente
SDP / RAD

SIMBOLOGÍA

- Testeo
- Piloto
- Finalizado

- ▶ Definición perfiles de cargo, conjunto con CENS

Daniella Cabezas
Jefatura Unidad
de Capacitación
SGA / GES

Laura Teran
Jefa

**APP MÓVIL PORTAL
PACIENTE- RETINA-RX**
Inicio: Oct. 2023
Termina: Nov. 2024



- ▶ Diagnóstico ante posibles deficiencias, y si fuera el caso, proponer posibles soluciones en área de abastecimiento

Domingo Aedo
Sub Gerente Abastecimiento
SDA / Abastecimiento

**MEDTRONIC-
GESTIÓN DE SUMINISTROS**
Inicio: Marzo 2024
Termina: Dic. 2024



- ▶ Programa de dispensación de medicamentos a domicilio y seguimiento para pacientes

Constanza Marchant Bravo
Farmacia Ambulatorio
Dirección / Farmacia

**RELINK PERFILES
LABORALES**
Inicio: Abril 2024
Termina: Oct. 2024



- ▶ Mejora de flujos de derivación y seguimiento de pacientes Cancer mama

Verónica Morales
Jefa Unidad GES
SGA / GES

**FALP - PROGRAMA
CA MAMA**
Inicio: Marzo 2024
Termina: Nov. 2024



**REDISEÑO PROCESO
SEGUIMIENTO ONCOLÓGICO**
Inicio: Abril 2024
Termina: Nov 2024

- ▶ Rediseño del proceso de seguimiento oncológico

Verónica Morales
Jefa Unidad GES

Luis Avila
Jefe Unidad Interacciones
Clínicas Complejas
SGA / Interacciones clínicas



TELEMEDICINA MEDISMART
Inicio: Dic /2023
Termina: Sep/2024

- ▶ Telemedicina ambulatoria

Francisca Ojeda
Jefa CR Ambulatorio

Dirección / Agenda



INICIATIVA RFLEX.IO
Inicio:
Termina: 2025

- ▶ Gestión de personas

Leslie Ossorez
Dpto. Gestión de las
Personas

SDP / Gestión
de Persona

**Laboratorio
de Gobierno**

**ÍNDICE DE
INNOVACIÓN PÚBLICA**
Inicio: Mayo 2024
Termina: Nov 2024

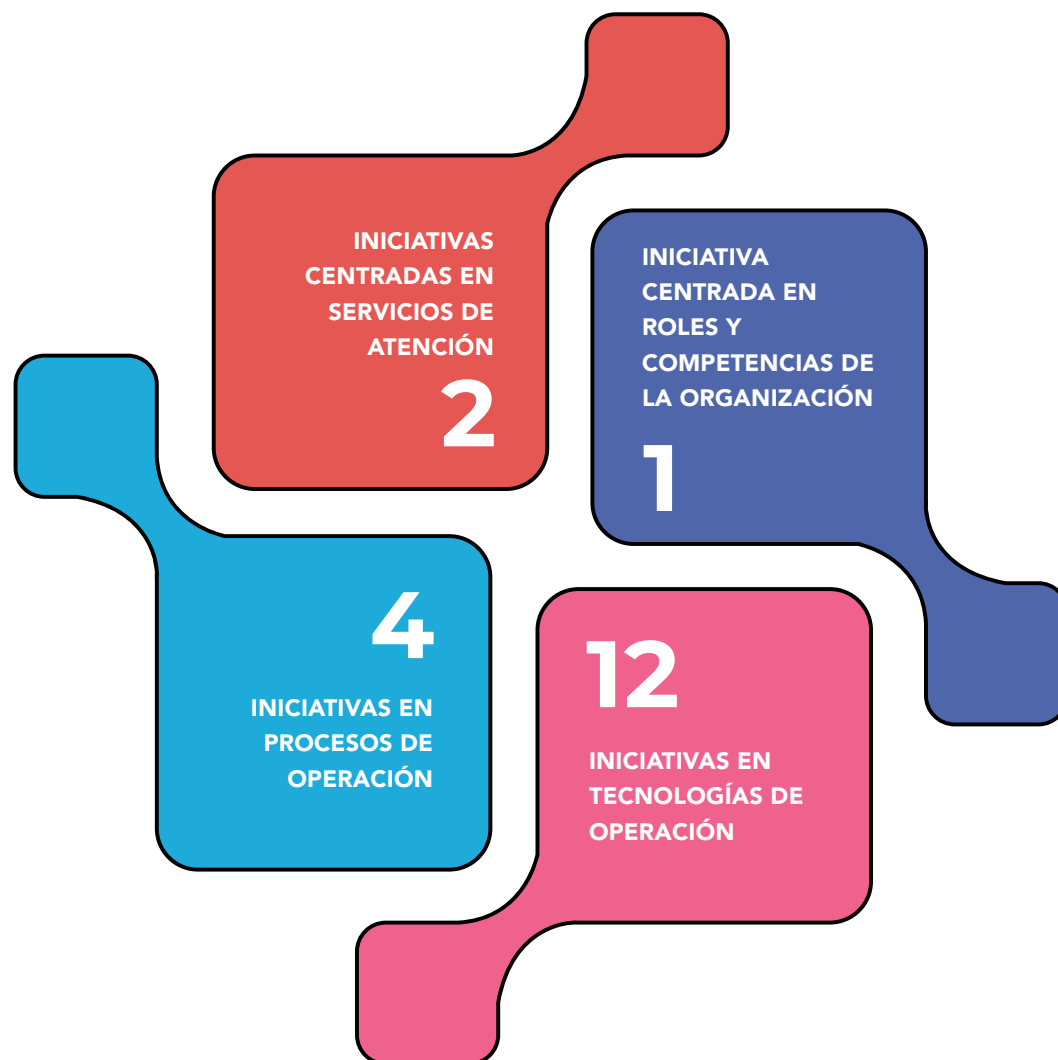
- ▶ Indicador de innovación pública de Laboratorio de Gobierno

Ma. Angélica Naranjo
Coordinadora de Innovación

Transversal

Luis Avila
Jefe Unidad Interacciones
Clínicas Complejas

Para complementar la descripción de las iniciativas desarrolladas, presentamos una tabla que muestra los tipos de proyectos de innovación que llevamos a cabo en el hospital. Esta tabla detalla la distribución y cantidad de proyectos según sus categorías principales: Servicio, Operación y Organización. Cada iniciativa refleja nuestro compromiso por abordar los retos de salud desde diferentes perspectivas, permitiendo así un impacto integral y sostenido.



IMPACTO EN EXPERIENCIA, CALIDAD, EFICIENCIA (SALUD BASADA EN VALOR)

La innovación en salud no solo busca desarrollar tecnologías avanzadas o mejorar procesos, sino también transformar la experiencia de usuario, garantizar altos estándares de calidad y maximizar la eficiencia en la atención de salud. A través de nuestras iniciativas, hemos adoptado un enfoque centrado en la salud basada en valor, priorizando intervenciones que generen beneficios reales y medibles para las personas y el sistema de salud, tales como la mejora en la experiencia y la costo-eficiencia.

El artículo de la revista NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery (2017) señala:

“La atención médica basada en el valor es un modelo de prestación de servicios de salud en el que los proveedores, incluyendo hospitales y médicos, reciben remuneración según los resultados de salud de los pacientes. En virtud de los acuerdos de atención basada en el valor, los proveedores reciben recompensas por ayudar a los pacientes a mejorar su salud, reducir los efectos y la incidencia de enfermedades crónicas y llevar una vida más saludable, basándose en la evidencia.

La atención basada en el valor difiere de un enfoque de pago por servicio o de pago per cápita, en el que los proveedores reciben un pago según la cantidad de servicios de salud que prestan. El valor de la atención basada en el valor se deriva de la comparación de los resultados de salud con el costo de obtenerlos.”

Hemos trabajado para que cada proyecto impacte positivamente en tres dimensiones fundamentales:



EXPERIENCIA

Mejorando la interacción de los pacientes con el sistema de salud, asegurando atenciones más personalizadas, accesibles y empáticas, mapeando el viaje del paciente.



CALIDAD

Diseñando soluciones que no solo cumplan, sino que superen los estándares más exigentes, garantizando seguridad, efectividad y resultados óptimos.



EFICIENCIA

Optimizando recursos, tiempos y procesos para entregar un servicio de excelencia, logrando un equilibrio entre costos y beneficios.

Estos esfuerzos representan la visión del equipo del hospital de un sistema de salud más sostenible, inclusivo y centrado en el valor, donde cada innovación contribuye a mejorar la calidad de vida y la equidad en el acceso a los servicios de salud.

MECANISMOS DE COMPRA

Luego de realizar el pilotaje, el cual puede durar de 3 a 6 meses, implementamos un proceso de evaluación de impacto, que se presenta en Comité Directivo, que es donde finalmente se define el escalamiento, y también se aportan directrices de continuar con la siguiente etapa de proceso de compra e implementación, si corresponde.

A continuación encontrarán los procesos de compra:



PROCESO DE COMPRAS INTERNO

Este proceso es regulado por normativas específicas para garantizar la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Se lleva a cabo a través de licitaciones o compras directas, dependiendo del monto y la urgencia de lo que se necesite. Nuestro hospital cuenta con una Resolución exenta N°001135 / 11.08.2021 que tiene como objetivo ser un instrumento de referencia para los integrantes de la unidad de compras del departamento de Abastecimiento con el fin de ser un modelo de trabajo el cual está centrado en eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos de compras que la institución demanda siempre en el marco de la ley de compras N°19886 y su reglamento N°250. La unidad de compras forma parte del Departamento de Abastecimiento.

Mercado Público. (s.f.). ¿Qué es una consulta al mercado? Disponible en: <https://tinyurl.com/37c2apmp>



CONSULTA AL MERCADO

Se realiza a través de una **Consulta al Mercado (RFI)** que es una herramienta que le permitirá a cualquier usuario comprador efectuar procesos formales de consultas o reuniones con los proveedores, antes de la elaboración de las bases de licitación. Estos se convocan a través de llamados públicos y abiertos, a través del portal MercadoPublico.cl, con el objeto de obtener información acerca de mercado, precios y características de los bienes o servicios requeridos, u otros aspectos que la Dirección de ChileCompra requiera a modo de retroalimentación, para elaborar de la manera más completa y precisa posible las bases de licitación.



LICITACIONES

Se trata de un procedimiento administrativo abierto y participativo efectuado en forma autónoma por un organismo comprador. La entidad invita a través de **Mercado Público** a todos los proveedores del rubro a proporcionar un bien o servicio y selecciona y acepta la oferta más conveniente según los criterios que se establezcan en las Bases de Licitación. Estas Bases o términos de referencia establecen los requisitos, condiciones y especificaciones del producto o servicio a contratar: por ejemplo la descripción, cantidad y plazos; los criterios de evaluación que se aplicarán en el proceso, las garantías asociadas y las cláusulas de condiciones del bien o servicio, entre otros. Ganará la licitación, la empresa o persona que haya ofrecido las condiciones más ventajosas, según los criterios de evaluación descritos en las Bases. De esta manera, al participar, tienes una oportunidad para vender tus productos y servicios a los organismos del Estado, entre los que se cuentan ministerios, hospitales, municipios y Fuerzas Armadas.

Mercado Público, web institucional. Disponible en: <https://www.mercadopublico.cl/>



COMPRA ÁGIL

ChileCompra. (s.f.). Compra Ágil.
Disponible en: <https://tinyurl.com/37c2apmp>

Para realizar una Compra Ágil debes crear una solicitud de cotización en el módulo de **Mercado Público** indicando datos generales (como descripción del requerimiento, la fecha de cierre que no puede ser inferior a 24 horas, dirección y plazo de entrega) y seleccionar desde el buscador el producto o servicio que necesitas con sus respectivas cantidad y presupuesto disponible. En caso de no seleccionar a la oferta de menor precio, deberás fundamentar dicha decisión en la respectiva orden de compra.

Sinde Cantorna, S. (2023). Guía práctica para la implementación de proyectos de compra pública de innovación. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0005076>

Para profundizar en la lectura de compras públicas de innovación invitamos a revisar el documento **Guía práctica para la implementación de proyectos de compra pública de innovación**, y sugerimos también el documento **Sistematización de Jornadas de Innovación Compras Públicas de Innovación en Salud** que publicó el CENS y el Hospital Dra. Eloísa Díaz I, ambos documentos son del 2023.

Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS), & Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz de La Florida. (2023, octubre). Sistematización Jornada de Innovación: Compras Públicas de Innovación en Salud.
Disponible en: <https://tinyurl.com/mw2vyd2>

Adicionalmente, queremos hacer notar que vale la pena hacer seguimiento al trabajo que desarrolla el naciente Comité de Compra Pública de Innovación y Sustentabilidad, instancia de colaboración público-privada creada por la ley que moderniza el sistema de compras públicas (N° 21.634) —en vigencia desde el 12 de diciembre de 2024—, y que será el responsable de dirigir y aprobar los planes y políticas referidas a este nuevo mecanismo de compra consagrado en la ley.

CAPÍTULO 4



DESAFÍOS, LECCIONES Y PROYECCIONES

por Luis Ávila González

CAPÍTULO 4: DESAFÍOS, LECCIONES Y PROYECCIONES

Por Luis Ávila González

En los últimos años, el Hospital ha transitado un camino de transformación profunda, donde la innovación ha evolucionado desde iniciativas aisladas hacia un pilar estratégico de la gestión institucional. Este proceso ha estado marcado por desafíos interrelacionados a nivel de personas y procesos, cultura organizacional, infraestructura tecnológica y regulaciones país, que han moldeado nuestra forma de abordar el cambio.

Este capítulo analiza los principales desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas, proyectando los siguientes pasos que nos permitan a futuro consolidar la innovación como parte fundamental en la gestión hospitalaria.

DESAFÍOS DE PROCEDIMIENTOS

Las organizaciones en general se componen de personas, y las diferentes cadenas productivas que generan valor, precisamente se establecen en base a las interacciones que las diferentes personas logran. La existencia de iniciativas innovadoras exigió desarrollar mecanismos de evaluación de impacto, instrumentos que no formaban parte de nuestra cultura hospitalaria. Fue necesario acompañar a los equipos para fortalecer su capacidad de analizar problemáticas, construir desafíos de innovación, considerar viabilidad y evaluar impacto antes de desarrollar nuevas ideas.

Asimismo, los procedimientos existentes, diseñados para entornos estables, revelaron su rigidez ante la necesidad de incorporar proyectos ágiles e iterativos. Aprendimos que innovar también exige flexibilizar nuestras reglas internas, generando espacios seguros para la experimentación, donde el error controlado sea visto como parte del proceso de aprendizaje. En este sentido, tuvimos que fortalecer las capacidades del comité de innovación, de manera tal que les permitiera realizar estas labores. Es para ello que se hizo un esfuerzo institucional que permitió formar en estas herramientas de innovación a quienes serían los acompañantes de la innovación hospitalaria mediante el comité, instalando además, gracias a esas capacidades, un proceso de acompañamiento y evaluación de iniciativas de innovación.

PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

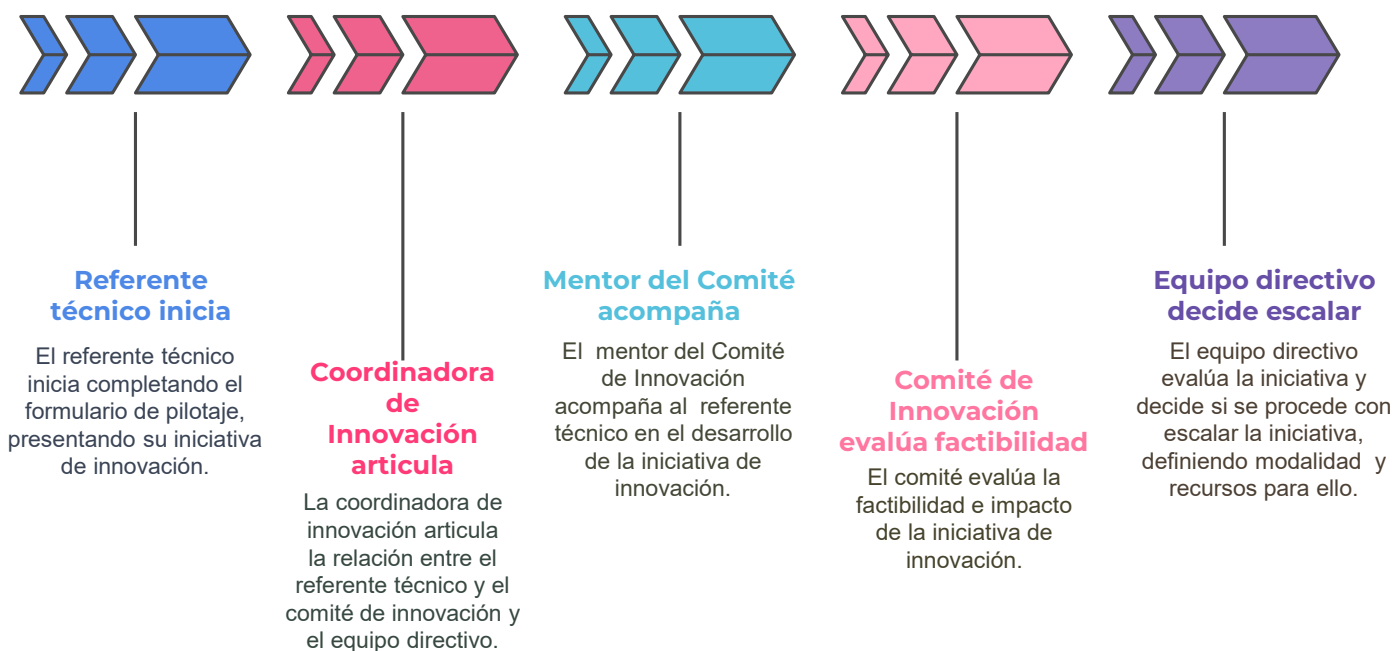


FIGURA 3:

*Proceso de acompañamiento y evaluación de iniciativas de innovación en el Hospital Dra. Eloísa Díaz I.
Diseñada por Alejandra Núñez Candia, con apoyo de Napkin.ai*

Ahora, es importante puntualizar que con el hecho de establecer un proceso no se dan garantías de éxito, sino que hay que impulsar a la organización a seguir el procedimiento, y eso no es un camino exento de esfuerzos. Encontramos dificultad inclusive por parte del mismo equipo de innovación, en la adopción de este tipo de procedimientos, debido a que implica trabajar sobre formularios, realizar presentaciones, sesiones de trabajo y generación de documentación. Sin embargo, al momento de realizar el balance, es innegable que adherirse a un proceso estructurado de innovación permite dar cuenta de manera fidedigna de la iniciativa presentada, facilita la identificación de etapas complejas, y permite dar cuenta documental de las iniciativas de innovación para diferentes instancias tanto internas como externas.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021, diciembre). Guía de Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales.
Disponible en: <https://tinyurl.com/2b7suzza>

DESAFÍOS ORGANIZACIONALES/ CULTURALES

Gestionar el cambio cultural fue, sin duda, uno de los mayores desafíos que enfrentamos. Transformar la mentalidad de una organización tan compleja como un hospital requiere tiempo, consistencia y acciones concretas que respalden los discursos de apertura al cambio. Comprendimos que la innovación no podía quedar restringida a un grupo de especialistas o a una “élite innovadora”, sino que debía permear transversalmente todos los estamentos hospitalarios, desde el mundo clínico hasta las áreas de apoyo administrativo.

Un aspecto clave en esta transformación fue incorporar la búsqueda de la sostenibilidad desde el diseño mismo de los proyectos, asegurando su continuidad más allá de la fase de pilotaje. Esto nos llevó a enfrentar las dificultades presupuestarias de manera explícita, valorizar el tiempo y los recursos internos dedicados a innovar —incluyendo el esfuerzo de los referentes técnicos en colaboración con proveedores externos— y plantear la necesidad de considerar el retorno sobre la inversión (ROI), no solo en términos económicos, sino también en aspectos de calidad, eficiencia y experiencia usuaria, ámbitos más cercanos a la evaluación social de proyectos que a la **lógica puramente financiera**.

La consolidación de un equipo gestor especializado en innovación, así como el fortalecimiento de competencias en todos los niveles organizacionales —comenzando por el Comité de Innovación— se volvió imperativo para sostener esta transformación cultural. El acompañamiento a los equipos clínicos,

históricamente centrados en la labor asistencial, fue especialmente relevante para sistematizar aprendizajes y estructurar soluciones que acercaran la innovación al quehacer clínico de manera sistemática.

Es precisamente en el mundo clínico donde radica el propósito más profundo de innovar: ¿para qué realizamos innovación y por qué es crucial institucionalizarla? Porque es en ese espacio donde resulta posible priorizar iniciativas orientadas a desarrollar soluciones que generen resultados en salud. No podemos olvidar que el objetivo principal de los hospitales es la labor asistencial, y por ende, las iniciativas de innovación deberían priorizar el impacto en los indicadores clínicos, más que únicamente en la productividad operativa.

Este punto abre un debate necesario: ¿cómo podemos priorizar iniciativas orientadas a reducir la morbi-mortalidad de enfermedades o mejorar la calidad de vida de las personas, cuando la medición de desempeño hospitalario se enfoca principalmente en la cantidad de atenciones realizadas? Atender más no necesariamente se traduce en mejores resultados clínicos, y este desajuste evidencia una brecha que debemos cerrar: fortalecer nuestra capacidad de evaluar la función hospitalaria en torno a métricas que reflejen más directamente el impacto en la salud de la población.

Otro desafío relevante ha sido diseñar procesos sencillos que puedan ser efectivamente adoptados por los equipos de trabajo. La innovación no debe transformarse en una nueva forma de burocracia, sino actuar como un facilitador ágil que simplifique y potencie la labor asistencial. Encontrar ese equilibrio —entre formalizar sin obstaculizar— ha sido en sí mismo un ejercicio constante de ajuste y aprendizaje.

Finalmente, una vez que los equipos lograron coordinarse para impulsar iniciativas de innovación, surgía una nueva pregunta: ¿y ahora qué? En nuestro caso, el camino se fue clarificando progresivamente. Cada iniciativa que avanzaba por las etapas del ciclo de innovación ins-

titucional debía ser capaz de presentar, ante el equipo directivo del hospital, una evaluación ordenada, estructurada y orientada al valor institucional. Así, podíamos entregar argumentos sólidos que justificaran —o no— el escalamiento de la solución evaluada.

Este momento marca el inicio de un capítulo que aún está en proceso de escritura: cómo asegurar que las iniciativas de innovación que demuestran impacto positivo avancen hacia etapas de transferencia tecnológica, logrando que las soluciones se integren de manera sostenible en la dinámica hospitalaria. Esta transición —del pilotaje exitoso a la adopción sistémica— será uno de los grandes desafíos que definirán la madurez futura de nuestro modelo de innovación institucional.

DESAFÍOS TECNOLÓGICOS/ INFRAESTRUCTURA

Barros, O. (2015). Ingeniería de Negocios:
Diseño Integrado de Servicios, sus Procesos y
Apoyo TI.
Disponible en: <https://tinyurl.com/4r9n8by7>

Actualmente, el Hospital, junto con su equipo de transformación digital, está desarrollando su propio sistema de registro clínico electrónico (HELO). Esta iniciativa ha fortalecido la innovación interna, facilitando el pilotaje de proyectos y fomentando una cultura de cambio. Contamos con equipos que trabajan actualmente en diferentes etapas de este proyecto, como son la diagramación y rediseño de procesos (con un marco conceptual de ingeniería de negocios), definición de requerimientos, diseño UX/UI, aseguramiento de la calidad, desarrollo, adopción digital y gestión del cambio.

Una de las primeras dificultades enfrentadas por el proyecto en este contexto, fue la de constituir el equipo previamente descrito. Los hospitales tienen por función principal la labor asistencial, y es por ello que naturalmente los cargos disponibles y equipos históricamente establecidos se enfocan en esa tarea. Pero entonces, ¿cómo podemos desarrollar la innovación del hospital?. Un heredero natural de los procesos de innovación en los diferentes establecimientos públicos ha recaído en los equipos de informática, y en nuestro camino de aprendizaje, comprendimos la necesidad de fortalecer dichos equipos con diferentes habilidades y atraer diferentes perfiles de personas con dichas capacidades para colaborar en el desarrollo de este y otros proyectos.

Poder separar la innovación del aspecto “tecnológico” y poner énfasis en otros tipos de innovación fuera de la tecnología, fue otra de las aristas que ha significado una interesante

labor, y fomentar que la innovación permee en otras áreas del hospital (sobre todo en las subdirecciones clínicas) ha significado gran trabajo también. Los equipos clínicos son naturalmente innovadores, sin embargo como su principal función histórica se ha enfocado en la labor docente-asistencial, en muchas oportunidades carecen de tiempo dedicado, metodología y documentación que permita sistematizar el aprendizaje de dichos proyectos. Es por ello que el acompañamiento a esos equipos se ha constituido en una necesidad en este punto de desarrollo de la innovación hospitalaria.

Con el objetivo de poder desarrollar los proyectos que se han planteado fue necesario analizar la infraestructura tecnológica disponible en el hospital. Nos dimos cuenta en este ámbito, que existía una brecha necesaria de subsanar para poder generar los habilitantes necesarios que permitieran llevar a buen puerto los proyectos. Se requirió revisar las necesidades de actualización de equipos, la capacidad de gestionarlos y administrarlos de la mejor manera de acuerdo a las necesidades hospitalarias, considerando aspectos normativos, de ciberseguridad, y por supuesto, las capacidades de conectividad actualmente disponibles.

La interoperabilidad es un concepto clave en la transformación digital del sector salud. En 2024, la Ley 21.668 estableció que las fichas clínicas deben permitir su integración con otros prestadores de salud, asegurando el acceso oportuno a la información para garantizar la continuidad del cuidado. Actualmente nos encontramos a la espera del reglamento o norma técnica que determine los detalles respecto a la aplicación de esta ley en los establecimientos. Este hospital, ha declarado dentro de sus directrices, que los esfuerzos relacionados al registro clínico tenderán sin duda a la interoperabilidad, y es por ello que se han desarrollado diferentes proyectos de interoperabilidad, tanto con instituciones públicas (FONASA) como privada (FALP). El ministerio de salud ha impulsado en este contexto una Estrategia de Interoperabilidad, con algunas acciones iniciales que buscan favorecer la implementación de es-

tándares y protocolos comunes que permitan la comunicación entre sistemas. Mención aparte es la labor que ha tenido el **CENS** en el establecimiento de estas directrices, que desde el año 2017 busca contribuir al fomento y adopción de tecnologías de información en salud.

Uno de los desafíos actuales que tiene la autoridad ministerial en este ámbito es avanzar a la velocidad que necesitan los prestadores, ya que desde la promulgación de la ley, la cantidad de proyectos que buscan la interoperabilidad ha aumentado de manera drástica, y sin directrices claramente establecidas, los proyectos de interoperabilidad podrían avanzar de manera poco orgánica o coordinada, ya que tanto prestadores como proveedores y usuarios, no pueden esperar.

En relación a la capacidad analítica de datos para la gestión clínica, se vuelve imprescindible contar con equipos formados en herramientas modernas de gestión de datos de salud, donde se releva la importancia de sumar capacidades en ciencia de datos. En la actualidad hemos tenido que lidiar con una serie de problemáticas relacionadas con las formas de almacenamiento y gestión de información en los diferentes sistemas locales, con malas prácticas que perpetuadas en el tiempo han tenido como consecuencia el establecimiento de bases de datos con datos erróneos, faltantes o cuyos procesos sistémicos no se completan en la plataforma digital, abriendo la puerta a que las bases de datos hospitalarias pierdan calidad y por tanto se vea afectada la capacidad de utilizar esos datos para gestión y/o reportería.

Un desafío a futuro que ha sido identificado por los equipos, es el de lograr generar espacios controlados de experimentación (tipo sandbox) que permitan testear innovaciones en entornos regulados y con impacto medible. Una de las principales necesidades que han manifestado las diferentes instituciones que componen el ecosistema digital, es la de poder contar con entornos que permitan pilotar o demostrar que las soluciones propuestas son implementables a la realidad local. Es muy difícil poder acceder a entornos seguros que permitan testear soluciones sin impactar en la labor asistencial de los establecimientos.

DESAFÍOS REGULATORIOS

La compra de innovación en el sector público enfrenta múltiples desafíos regulatorios y legales, derivados de la interacción entre normativas, tecnología y procesos administrativos. Tradicionalmente, el sector público ha puesto un fuerte énfasis en la regulación, lo que ha condicionado la adopción de nuevas tecnologías. Algunos aspectos claves que se pueden destacar en la descripción de estos desafíos son:



CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES:

Las entidades públicas deben cumplir con los procedimientos legales cuando adquieren bienes o servicios. Esto no es para nadie sorprendente, sin embargo, en la realidad nos encontramos con mucho desconocimiento respecto a esta ley y a los diferentes procedimientos de adquisición disponibles para las instituciones públicas. Para más información pueden referirse directamente a la Ley de compras Públicas.

ChileCompra. (s.f.). Normativa. Disponible en:
<https://www.chilecompra.cl/normativa/>



RIESGO DE EXCLUSIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS:

Las normativas para la compra pública, como los requisitos de licitaciones o las demandas de experiencia previa, pueden excluir a pequeñas empresas tecnológicas que están detrás de las innovaciones.



PROPIEDAD INTELECTUAL Y LICENCIAS:

Los contratos en el ámbito de la innovación pública a menudo involucran consideraciones sobre propiedad intelectual y derechos de autor, lo cual puede ser un tema delicado, especialmente cuando se adquieren tecnologías desarrolladas por empresas privadas. La gestión de la propiedad intelectual debe ser cuidadosamente negociada para proteger tanto los intereses públicos como los privados, y debe quedar establecida de antemano.



TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN:

Las compras públicas están sujetas a **normas de transparencia y rendición de cuentas** que son un desafío al momento de negociar soluciones innovadoras.

Chile Transparente. (s.f.). Rendición de cuentas.
Disponible en: <https://tinyurl.com/3p874sve>



CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS, POLÍTICAS Y REGULACIONES:

Las innovaciones, especialmente en áreas como la inteligencia artificial o la biotecnología, deben cumplir con regulaciones éticas, de privacidad y de seguridad. Chile desde el año 2021 tiene una **política nacional de Inteligencia Artificial**, e inclusive un plan de acción.

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2021). Política Nacional de Inteligencia Artificial.
Disponible en: <https://tinyurl.com/39sjxw8r>



CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS, POLÍTICAS Y REGULACIONES:

En Chile, la Ley N° 16.744 de 1968 establece las normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Esta ley también establece la obligatoriedad del Seguro Social contra estos riesgos.

El proceso de adquisición de compras públicas en Chile se ha establecido a través de la plataforma ChileCompra, funcionando como un canal único, basado en la transparencia, la eficiencia, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación.

Se trata de un servicio público descentralizado, dependiente del Ministerio de Hacienda, y sometido a la supervigilancia del Presidente de la República. Fue creado con la Ley de Compras Públicas y recibió su última modificación el 2023, con el objetivo de aumentar los estándares de probidad y transparencia, fomentar la participación de los proveedores (especialmente las Empresas de Menor Tamaño) e incorporar nuevos procedimientos de compra como las compras de innovación y la economía circular.

Es en este contexto que fue necesario considerar la forma de adaptar la dinámica hospitalaria de manera tal que facilitara la experimentación y adopción de nuevas tecnologías dentro del marco normativo que regula el sector público.

Es importante también, que como nos hemos embarcado en un camino de desarrollo colaborativo de innovación abierta que permitiera colaborar con otras instituciones y empresas del ámbito privado, se impulsen conversaciones que permitan definir estrategias claras para la gestión de propiedad intelectual y derechos sobre los desarrollos tecnológicos generados en el hospital, sobretodo cuando se consideran iniciativas que demuestran un impacto potencial en su escalabilidad.

En resumen, los desafíos regulatorios y legales en la compra de innovación pública se derivan de la necesidad de equilibrar la adopción de nuevas tecnologías con los procedimientos y normativas establecidos que garantizan la transparencia, la competencia y la protección de los intereses públicos.

LECCIONES

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Toda la historia que hemos revisado, nos ha permitido comprender que la innovación en salud pública no depende solo de la implementación de nuevas tecnologías o metodologías, sino, sobre todo, de la capacidad institucional para integrar y sostener el cambio con una dirección clara y coherente. Desde esta perspectiva, algunos aprendizajes fundamentales han sido:



EL ROL DE LA GOBERNANZA:

La institucionalización de la innovación requiere estructuras claras de liderazgo, articulación efectiva entre equipos y una alineación explícita con la estrategia hospitalaria. La creación de la Estrategia de Innovación, y del Comité de Innovación han representado avances sustantivos para dotar de coherencia y continuidad a este esfuerzo.



LA COLABORACIÓN COMO MOTOR:

La construcción de un ecosistema de innovación ha sido clave para desarrollar proyectos con impacto real. La interacción con actores del sector público, privado, académico y sociedad civil ha permitido enriquecer el proceso y aumentar la sostenibilidad de las iniciativas.



EL DESAFÍO DEL ESCALAMIENTO:

Varias iniciativas innovadoras han sido exitosas en su fase de pilotaje, pero han enfrentado dificultades para su implementación a gran escala dentro del hospital o en la red de salud pública. La sostenibilidad y replicabilidad deben ser consideradas desde el diseño inicial de cada propuesta para asegurar que los esfuerzos invertidos tengan un camino claro de transferencia tecnológica.



EL IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Innovar en salud no solo implica modificar procesos, sino también transformar la manera en que los equipos perciben el cambio. Generar capacidades en los funcionarios, fomentar una mentalidad innovadora y alinear la innovación con los valores institucionales son elementos fundamentales para avanzar hacia una cultura de innovación genuina.



TRANSPARENCIA Y MEDICIÓN DEL IMPACTO:

Para consolidar la confianza en el proceso de innovación, es fundamental que los resultados de las iniciativas sean transparentes y medibles. La generación de indicadores claros, junto a una evaluación continua, han permitido comunicar de manera efectiva el impacto de los proyectos desarrollados y sostener su legitimidad interna y externa.

PROYECCIONES

CONSOLIDANDO LA INNOVACIÓN COMO UN PILAR INSTITUCIONAL

A partir de los aprendizajes y desafíos identificados, proyectamos una serie de iniciativas estratégicas que permitirán fortalecer el ecosistema de innovación del hospital en el futuro cercano:



CREACIÓN DE UN BANCO DE DESAFÍOS DE INNOVACIÓN,

donde los equipos hospitalarios puedan proponer, de manera estructurada y priorizada, los problemas que aquejan a los diferentes equipos. Esta herramienta permitirá mantener actualizada y disponible una cartera permanente de desafíos, otorgando mayor claridad al ecosistema de innovación sobre las necesidades reales del sector salud.



DESARROLLO DE UN MARCO METODOLÓGICO ESTÁNDAR

para la gestión de la innovación en el hospital, incluyendo criterios de evaluación de impacto, escalabilidad y sostenibilidad de los proyectos.



FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA

facilitando espacios de co-creación donde participan pacientes, equipos clínicos, universidades, empresas y diferentes organizaciones del sector civil, potenciando la diversidad de perspectivas y soluciones.



CONSOLIDACIÓN DEL ROL DEL COMITÉ DE INNOVACIÓN,

asegurando su capacidad para articular, acompañar y orientar las iniciativas impulsadas por los equipos hospitalarios. De esta manera, se busca mejorar tanto la calidad de los proyectos como la rigurosidad de sus evaluaciones.



ASEGURAR LA TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN,

mediante plataformas que permitan visualizar en tiempo real el estado y avance de los proyectos, identificando tempranamente posibles retrasos y enfocando los esfuerzos en aquellas iniciativas que avanzan al ritmo que la organización requiere.



EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN,

integrando nuevas tendencias y ajustando el modelo de gobernanza en función de las lecciones aprendidas. Durante nuestro primer año de implementación, comprobamos que algunos objetivos estratégicos fueron alcanzados en plazos más breves de los inicialmente planificados, lo cual nos impulsa a redefinir nuestras metas a corto y mediano plazo, manteniendo el dinamismo y la pertinencia de nuestra estrategia.



Como parte de la evolución natural de nuestro ecosistema de innovación, surge la necesidad de contar con un espacio físico o simbólico que fomente la colaboración, la experimentación y el aprendizaje continuo. La creación de un **LABORATORIO DE INNOVACIÓN EN SALUD** permitiría materializar la voluntad institucional de experimentar y aprender de manera estructurada, con el objetivo de diseñar mejores servicios, procesos y soluciones para los pacientes y la comunidad hospitalaria. Inspirados en buenas prácticas nacionales e internacionales, entendemos que un laboratorio no es solo un espacio físico, sino una manifestación estratégica del compromiso con la innovación como herramienta de generación de valor público. Para ello, resulta fundamental asegurar el respaldo directivo, su alineación con la estrategia institucional, la definición de un propósito claro y el desarrollo de un modelo de gobernanza y metodologías de trabajo que permitan sostenerlo en el tiempo. Aunque las limitaciones presupuestarias son una realidad en el sector público, apostar por un espacio —propio o compartido— que facilite la conexión de ideas, el testeo de soluciones y el fortalecimiento de capacidades, representa un paso necesario para consolidar la innovación como pilar estructural en nuestro hospital.

CONCLUSIÓN

La innovación se ha convertido en un elemento estructural de la evolución del Hospital Dra. Eloísa Díaz I. de La Florida. Más allá de proyectos puntuales o de la incorporación de nuevas tecnologías, lo que hemos impulsado es una transformación profunda: desde la comprensión de la innovación como herramienta de generación de valor público, hasta su integración en nuestra cultura organizacional y en la estrategia institucional.

Este documento refleja ese recorrido: partimos de la necesidad de innovar para recuperar la confianza ciudadana y responder de manera más humana, efectiva y transparente a los desafíos de la salud pública; avanzamos en la instalación de capacidades, gobernanza y metodologías que han permitido institucionalizar la innovación de manera participativa; y materializamos estos esfuerzos en proyectos concretos que buscan mejorar la experiencia, la calidad y la eficiencia en la atención de nuestros usuarios.

El camino recorrido demuestra que la innovación no es un fin en sí mismo, sino un medio para construir valor en salud: mejorando la experiencia de pacientes y equipos, fortaleciendo la equidad, optimizando el uso de los recursos y elevando la calidad de los resultados clínicos. Nos ha permitido también fortalecer nuestro propósito común: construir, juntos y juntas, la salud humanizada del futuro.

El desafío que enfrentamos ahora es sostener este impulso inicial, consolidar los aprendizajes obtenidos y proyectar una visión de innovación a largo plazo que sea capaz de adaptarse a un entorno dinámico y crecientemente exigente. Esto implica seguir fortaleciendo nuestro ecosistema de colaboración,

asegurar una gobernanza ágil y robusta, impulsar la transferencia tecnológica de nuestras soluciones exitosas, y continuar apostando por espacios de experimentación que permitan integrar nuevas capacidades y soluciones.

Innovar en salud pública no es fácil, pero es imprescindible. No solo para mejorar los procesos internos, sino para devolver a la ciudadanía un sistema de salud que sea motivo de orgullo colectivo: un sistema más humano, más abierto, más confiable y más resiliente. Ese es el compromiso que el Hospital Dra. Eloísa Díaz I. de La Florida asume hacia el futuro.

Finalmente, queremos agradecer sinceramente a todos los funcionarios y funcionarias públicas de la red hospitalaria que se han interesado en esta lectura. Los invitamos a hacer propias algunas de estas ideas, adaptándolas a la realidad de sus instituciones, y a seguir impulsando la innovación como un eje de desarrollo indispensable para fortalecer nuestro sistema de salud pública. Cada paso que demos en este camino será, en definitiva, un paso hacia un futuro en que la salud de nuestras comunidades se construya con más humanidad, más calidad y más colaboración.

ANEXO 1

El ecosistema de innovación del hospital está compuesto por los siguientes actores:

Sector	Nivel de Colaboración	Nombre
Público	Primer nivel: Más de un proceso finalizado	Laboratorio de Gobierno
	Segundo nivel: Iniciativas en proceso	FONASA
	Tercer nivel: Convenio firmado	- ChileCompra - Secretaría de Gobierno Digital - Corporación Municipal de La Florida (COMUDEF) - CORFO
Privado	Primer nivel: Más de un proceso finalizado	- Medismart - Medtronic - Fundación Arturo Lopez Perez (FALP) - Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS)
	Segundo nivel: Iniciativas en proceso	- Amazon Web Services (AWS) - Yapp - BUHO - Arkho - Grunenthal - CERO
	Tercer nivel: Convenio firmado	- Asociación Gremial de Dispositivos Médicos de Chile (ADIMECH) - Cámara Chileno-Alemana de Comercio e Industria AHK - Cámara de Innovación Farmacéutica (CIF) - ProSalud A.G. - Áncora UC
Sociedad Civil	Primer nivel: Más de un proceso finalizado	Sociedad de Economía de la Salud e Investigación de Resultados (ISPOR Chile) (1er lugar en la categoría "Proyectos liderados por pacientes")
	Segundo nivel: Iniciativas en proceso	Chile Transparente
	Tercer nivel: Convenio firmado	- Consejo Consultivo de Usuarios HLF - Teletón - Fundación Otro Acceso
Academia	Primer nivel: Más de un proceso finalizado	N/A
	Segundo nivel: Iniciativas en proceso	- Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Chile (FACSO) - Innova UTEM
	Tercer nivel: Convenio firmado	- OpenBeauchef - Universidad de Valparaíso - Universidad Andrés Bello - Universidad de Santiago - Universidad San Sebastián

ANEXO 2

DEFINICIONES

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I. (2024). Glosario institucional (Versión 01; Vigencia 2024–2029). Resolución Exenta N° 1670 del 13 de diciembre de 2024. Disponible en: <https://tinyurl.com/2xxfr35t>



INNOVACIÓN

Implementación de un nuevo concepto, un nuevo servicio, una nueva idea, un nuevo proceso o producto, que permite transformar el diagnóstico, tratamiento y prevención de la salud, y que genera en el largo plazo, mejoras en la calidad, eficiencia y costo del servicio.

The Beryl Institute. (s.f.). Defining the patient experience. Disponible en: <https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/>



EXPERIENCIA DE PACIENTE

La experiencia del paciente es la suma de todas las interacciones, moldeadas por la cultura de una organización, que influyen en las percepciones del paciente a lo largo del proceso de atención. (Beryl Institute)

The Beryl Institute. (s.f.). Defining the patient experience. Disponible en: <https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/>



EXPERIENCIA HUMANA

La experiencia humana en la atención médica se basa en las experiencias de los pacientes y sus familias, los miembros del personal de atención médica y las comunidades a las que sirven. (Beryl Institute)

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I. (2024).
Glosario institucional (Versión 01; Vigencia
2024–2029). Resolución Exenta N° 1670 del 13
de diciembre de 2024. Disponible en: [https://
tinyurl.com/2xxfr35t](https://tinyurl.com/2xxfr35t)



ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

Red dinámica y colaborativa de diversos actores, organizaciones, recursos y condiciones que interactúan para fomentar la creación, difusión y aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y procesos, conformado por la academia, sociedad civil, sector privado, sector público y la industria.

Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz I. (2024).
Glosario institucional (Versión 01; Vigencia
2024–2029). Resolución Exenta N° 1670 del 13
de diciembre de 2024. Disponible en: [https://
tinyurl.com/2xxfr35t](https://tinyurl.com/2xxfr35t)



PILOTO

Prueba a pequeña escala de una nueva solución con alcance definido, en un lugar tiempo específico, para un conjunto limitado de usuarios que permita evaluar impacto y/o resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ▶ Barros, O. (2015). Ingeniería de negocios: Diseño integrado de servicios, sus procesos y apoyo TI.
Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281464831_Ingenieria_de_Negocios_Diseño_Integrado_de_Servicios_sus_Procesos_y_Apoyo_TI
- ▶ Bason, C. (2017). Leading public design: Discovering human-centred governance.
- ▶ CADEM. (2024). Plaza Pública: Encuesta N°568, cuarta semana de noviembre.
Recuperado de <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2024/12/Track-PP-568-Noviembre-S4-VF.pdf>
- ▶ Centro de Estudios Públicos. (2024). Estudio Nacional de Opinión Pública: Encuesta CEP N°92, agosto–septiembre 2024.
Recuperado de https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2024/10/20-204558_lez9_PPT-CEP-92_ANEXOS_20112024.pdf
- ▶ Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS), & Hospital Clínico Dra. Eloísa Díaz de La Florida. (2023, octubre). Sistematización Jornada de Innovación: Compras Públicas de Innovación en Salud.
Recuperado de <https://cens.cl/wp-content/uploads/2023/10/Jornada-Innovacion-HLF-final.pdf>

- ▶ Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS), Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), Universidad de Harvard & Red de Salud Digital de las Universidades del Estado (RSDUE). (2023, enero 11–13). Make Health Latam – Chile 2023 [Conferencia]. Facultad de Derecho, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.

Recuperado de <https://makehealthlatam.com/>

- ▶ Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS). (2024). Guía de buenas prácticas y recomendaciones para innovar en salud.

Recuperado de https://cens.cl/wp-content/uploads/2024/04/CENS-Guia-de-buenas-practicas-y-recomendaciones-para-innovar-en-salud_compressed.pdf

- ▶ Centro Nacional en Sistemas de Información en Salud (CENS). (s.f.). Sitio web oficial.

Recuperado de <https://cens.cl/>

- ▶ Chile Transparente. (s.f.). Rendición de cuentas.

Recuperado de <https://www.chiletransparente.cl/rendicion-de-cuentas-3/>

- ▶ ChileCompra. (s.f.-a). ¿Qué es una consulta al mercado?

Recuperado de <https://www.mercadopublico.cl/Home/Contenidos/QueEsConsultaMercado>

- ▶ ChileCompra. (s.f.-b). Licitación – Proveedor.

Recuperado de <https://www.chilecompra.cl/licitacion-proveedor/>

- ▶ ChileCompra. (s.f.-c). Compra Ágil.

Recuperado de <https://www.mercadopublico.cl/Home/Contenidos/QueEsConsultaMercado>

- ▶ ChileCompra. (s.f.). Normativa.
Recuperado de <https://www.chilecompra.cl/normativa/>
- ▶ Cole, M., & Parston, G. (2006). Unlocking public value: A new model for achieving high performance in public service organizations.
- ▶ Hospital Dra. Eloísa Díaz. (2023). Hospital Abierto (1ra ed.).
Recuperado de <https://www.hospitallaflorida.cl/wp-content/uploads/2023/06/Hospital-Abierto-Dra.-Eloisa-Diaz-La-Florida.pdf>
- ▶ Hospital Dra. Eloísa Díaz. (2023). Plan estratégico 2024–2026.
Recuperado de https://www.hospitallaflorida.cl/wp-content/uploads/2024/09/ResolucionExenta_193694_163344-Planificacion-Estrategica-2024-2026.pdf
- ▶ ISPOR – The Professional Society for Health Economics and Outcomes Research. (2024, agosto). Value & Outcomes Spotlight: August 2024.
Recuperado de https://www.ispor.org/docs/default-source/publications/value-outcomes-spotlight/isor_vos_august-2024_final.pdf?sfvrsn=8d3d2033_1
- ▶ Itchhaporia, D. (2021). The evolution of the quintuple aim: Health equity, health outcomes, and the economy. *Journal of the American College of Cardiology*. <https://www.jacc.org/doi/10.1016/j.jacc.2021.10.018>
- ▶ Laboratorio de Gobierno. (2018). Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno. ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de concursos de innovación abierta?
Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/guia-pi-3>

- ▶ Laboratorio de Gobierno. (2018). Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno. ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de proyectos de innovación?.

Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/guia-pi-1>

- ▶ Laboratorio de Gobierno. (2021). Otro ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno.

Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>

- ▶ Laboratorio de Gobierno. (2024). Metodología Ágil: Consultoría Ágil.

Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/consultoria-agil/metodologia>

- ▶ Laboratorio de Gobierno. (s.f.). Web institucional.

Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/>

- ▶ Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2021). Política Nacional de Inteligencia Artificial.

Recuperado de <https://www.minciencia.gob.cl/areas/inteligencia-artificial/politica-nacional-de-inteligencia-artificial/>

- ▶ Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021, diciembre). Guía de diseño y evaluación de proyectos sociales.

Recuperado de <https://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2021/12/Guia-Dise%C3%B1o-y-Evaluacion-de-Proyectos-Sociales-MDSF.pdf>

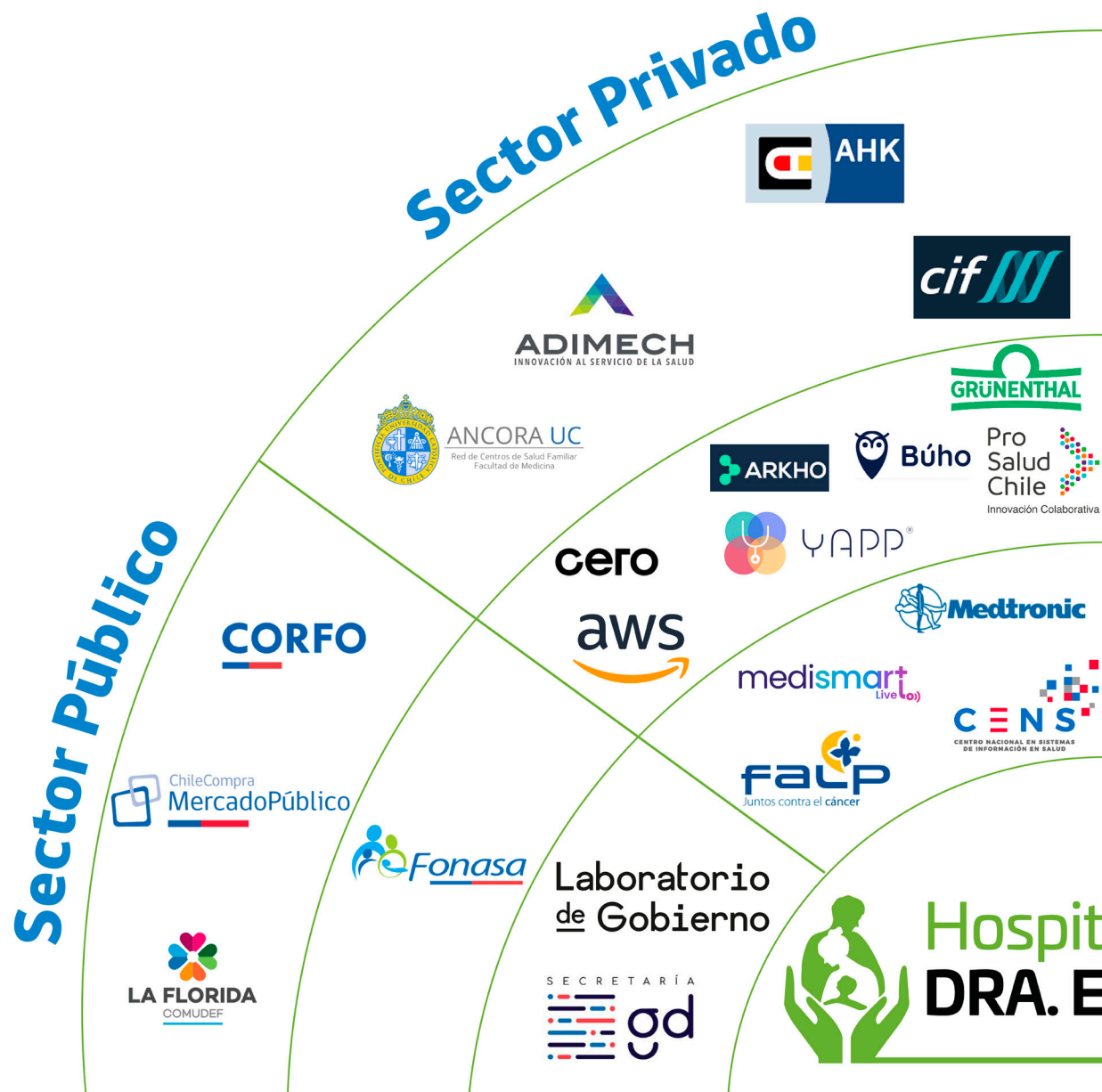
- ▶ Ministerio de Salud de Chile. (s.f.). Interoperabilidad MINSAL.

Recuperado de <https://interoperabilidad.minsal.cl/>

- ▶ Moore, M. (1995). Creating public value: Strategic management in government.

- ▶ NEJM Catalyst. (2017, noviembre 27). What is value-based healthcare? <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.17.0558>
- ▶ OCDE. (2024). Global trends in government innovation 2024: Fostering human-centred public services.
Recuperado de https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html
- ▶ Porter, M., & Olmsted, E. T. (2006). Redefining health care: Creating value-based competition on results.
- ▶ Sánchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (2013). Innovación pública: Un modelo de aportación de valor.
- ▶ Sinde Cantorna, S. (2023). Guía práctica para la implementación de proyectos de compra pública de innovación. <https://doi.org/10.18235/0005076>
- ▶ The Beryl Institute. (s.f.). Defining the patient experience.
Recuperado de: <https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/>

Ecosistema d



le Innovación

Sociedad Civil

Fundación
Otro
Acceso



Consejo
consultivo
de usuarios

al Clínico
LOÍSA DÍAZ
La Florida



Academia



Co-lab de INNOVACIÓN con
PROPÓSITO PÚBLICO



UNIVERSIDAD
DE CHILE