

Laboratorio
de Gobierno



Servicio de Salud Metropolitano Oriente: Construir juntos una mejor salud



Tipificación del caso
Experiencial

Foco
Instalación de
estrategias de
formación dirigida a
funcionarios públicos

**Etapas proceso de
innovación**
Descubrimiento del
desafío, Generación
de ideas y Prototipado
y testeo.

Programa
EXPERIMENTA

Temporalidad
2016-2017

**Fuentes de
información**
Entrevista Equipo
SSMO
Material documental
Material de trabajo
durante el programa

Destinatario
Jefes de servicios
Servidores públicos
gestores de procesos
de innovación

**Levantamiento de
Datos/información:**
2017

Publicación:
2018

Resumen del caso

Durante el diseño de la Planificación Estratégica para el período 2016-2018 y de la Cuenta Pública 2016, el Servicio de Salud Metropolitano Oriente (SSMO) levantó junto con la ciudadanía una problemática recurrente que afecta la comunidad usuaria de la red de salud oriente: la pérdida de atenciones médicas de especialidad en los hospitales de la Red Oriente, principalmente aquellas que brindan atención a adultos y adultos mayores, el cual se encuentra alineado a los desafíos institucionales del servicio.

Dada esta problemática, la Dirección del Servicio conformó un equipo multidisciplinario de siete servidores públicos, quienes participaron durante diez intensos meses de trabajo en el programa de desarrollo de capacidades para innovar Experimenta, gestionado por el Laboratorio de Gobierno.

Gracias a las metodologías y herramientas brindadas en el programa, el cual se basa en un aprendizaje experiencial, el equipo desarrolló una plataforma web que tiene un doble propósito. Por un lado, mantener informado al usuario de las horas médicas agendadas en el Hospital del Salvador y, por otro, ser una herramienta útil para actualizar información de los usuarios, esto con el fin de tener una mejor contactabilidad.

Parte de los resultados esperados es que ahora se instaló una lógica de co-creación y experimentación en las prácticas diarias de los funcionarios, que involucra a actores relevantes, stakeholders, usuarios y otros actores de la institución.

Además, el equipo en su anhelo de instalar estrategias de formación dirigida a funcionarios públicos, logró institucionalizar de manera alternativa la innovación a través de la co-creación de un Diploma que aunó esfuerzos tanto de la academia, el mundo privado y el sector público. Siendo este un resultado post Experimenta y el primer esfuerzo por parte del servicio de instalar capacidades de innovación a funcionarios públicos.

Introducción

El programa de desarrollo de capacidades para innovar, Experimenta, fue creado por “servidores públicos para servidores públicos” y busca instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones del sector público, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los participantes que, a su vez, permitan desarrollar, apoyar y sostener en el tiempo procesos de innovación al interior de las instituciones.

La primera versión del programa se desarrolló el año 2016 y en ella participaron 12 instituciones a nivel nacional. Una de ellas fue el Servicio de Salud Metropolitano Oriente, quienes, durante un periodo de diez meses, desarrollaron un proceso de innovación organizado en cuatro módulos: Descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo, y Gestión de la innovación.

El problema a solucionar a partir de la innovación

El Servicio de Salud Metropolitano Oriente, en adelante SSMO, es una institución de salud pública de Chile responsable de liderar la gestión y articulación de procesos integrales en los establecimientos de la Red Oriente que comprende las comunas de Peñalolén, Macul, Ñuñoa, Providencia, La Reina, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea e Isla de Pascua. Asimismo, la misión del servicio público tiene relación con promover el desarrollo de los funcionarios, para contribuir a la entrega de un servicio oportuno, humanizado y de calidad a la comunidad usuaria. En términos de la supervigilancia de su funcionamiento, la institución depende del Ministerio de Salud (MINSAL).

Durante el año 2015, la Red de Salud Oriente y la Dirección de Servicio se embarcaron en el diseño de la Planificación Estratégica para el período 2016-2018. La construcción de este Plan se llevó a cabo mediante un proceso ampliamente participativo que incluyó a más de 120 personas, que representaban a la sociedad civil, pueblos originarios, equipos de atención primaria y hospitales de la red, así como directivos y el equipo de la Dirección de Servicio.

Dentro de los lineamientos definidos en aquella instancia, se logró identificar: (i) la necesidad de gestionar un modelo de atención en salud integrado, centrado en el usuario, basado en procesos asistenciales coordinados, oportunos, de calidad y que dé cuenta de sus resultados; e, (ii) implementar procesos eficientes y eficaces que permiten aumentar la resolutivez.

Ambos objetivos se alinean con la problemática identificada pues se centran en las personas y sus necesidades. Tanto los objetivos estratégicos como el problema identificado surgen de procesos participativos con la comunidad usuaria y representantes de los establecimientos de salud. A su vez, estos lineamientos representan el primer esfuerzo por parte de la institución para instalar capacidades de innovación de forma transversal al servicio y a sus servidores públicos.

En esa instancia colaborativa y de representatividad “se recogieron los problemas que la ciudadanía identificó como más urgentes, los cuales estaban en completa sintonía con el mandato de la ex Presidenta, Michelle Bachelet, sobre descongestionar las listas de espera”, puntualizó Rodrigo Díaz (2017), asesor del Departamento de Planificación y Control de Gestión.

De este modo y durante el 2016, como parte del proceso de mejora continua, la Dra. Andrea Solís, Directora de Servicio, postuló la problemática al programa Experimenta del Laboratorio de Gobierno: pérdida de horas médicas de especialidad en adultos y adultos mayores, situación recurrente en los hospitales de la Red Oriente.

A partir de dicho contexto, se manifestó la urgencia de buscar nuevas estrategias, rediseñar procesos y cambiar lógicas de trabajo arraigadas en el organismo público. Esto, se llevó a cabo a través de la conformación de un equipo multidisciplinario, constituido por siete profesionales, quienes, junto a representantes de la comunidad, otros funcionarios de la Red Oriente y el Laboratorio de Gobierno desarrollaron soluciones pertinentes al problema identificado.

De este modo, surgió la necesidad de instalar la innovación de manera transversal en el SSMO. Es decir, tanto a nivel organizacional como a nivel de prácticas recurrentes de los funcionarios que componen la organización, a la vez de agregar valor a los servicios que la institución entrega a la comunidad usuaria.

Para cumplir con el objetivo de innovar, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2017) señaló que los servidores públicos chilenos requieren habilidades y conocimientos técnicos específicos, así como un conjunto de de habilidades cognitivas y conductuales relacionadas con el pensamiento creativo, la comunicación y, por sobretodo, prácticas con centralidad en los usuarios. Estas brechas de habilidades fueron abordadas por el Laboratorio de Gobierno a través de Experimenta, un programa que bajo un enfoque de “aprender-haciendo” construye capacidades de innovación en servidores públicos.

Para cumplir lo anterior, la directora de servicio, Andrea Solís, conformó para el Experimenta 2016 un equipo multidisciplinario de profesionales integrado por: Rodrigo Díaz, kinesiólogo; Macarena Araya, cirujano dentista; Claudia Díaz, químico-farmacéutica; Cristian Ortega,

tecnólogo médico; Paz Olmedo, asistente social; Isabel Troncoso, administradora pública, y Álvaro Sverlij, sociólogo. Ellos fueron quienes buscaron resolver el problema identificado, además de ser los encargados de transferir conocimientos y aprendizajes del paso por Experimenta a sus compañeros.

Los módulos de trabajo: Desafiando el status quo

El modelo de trabajo para gestionar la innovación en servicios públicos, que utiliza el Laboratorio de Gobierno y que está a la base del programa Experimenta, se inspira en el diseño centrado en las personas, la co-creación, la colaboración, y la integración de múltiples miradas. Asimismo, el programa se compone de cuatro módulos que permiten desarrollar un proyecto de innovación. Estos son: 1. Descubrimiento del Desafío, 2. Generación de Ideas, 3. Prototipado y Testeo, y 4. Gestión de Innovación Pública.

Durante el desarrollo del módulo Descubrimiento del Desafío -del programa Experimenta- el equipo transformó el problema inicial en un desafío de innovación para la institución, el cual planteó “¿Cómo podemos disminuir la pérdida de atenciones de salud de especialidad en el Hospital Salvador para los adultos y adultos mayores?”. En este proceso de profundización del problema el equipo del SSMO tuvo un primer quiebre de sentido respecto a las prácticas cotidianas y recurrentes presentes en su desempeño laboral. Es decir, el equipo evidenció que el trabajo del SSMO no estaba siendo desarrollado bajo el principio de centralidad en el usuario: “nos vimos con nuestra propia forma de trabajar, nosotros creíamos que ser empático y tener un foco en el usuario eran dominios casi intrínsecos de nuestras labores, pero nos dimos cuenta que no era así. La mayor parte de las veces no nos dábamos el tiempo de escuchar al usuario y entregábamos soluciones inmediatas” (Díaz, 2017).

En sintonía con los aprendizajes obtenidos en el primer módulo de trabajo, el transcurso del segundo módulo, Generación de ideas, tuvo como objetivo analizar y priorizar las ideas planteadas. Aquí el equipo relevó que junto al enfoque de atención centrado en las personas, también se debían cambiar las prácticas organizacionales relativas a la creación de soluciones. Álvaro Sverlij (2017) señaló, “notamos que las soluciones debían ser co-creadas entre diversos agentes y con especial atención en los pacientes, porque el usuario tiene el conocimiento que los años de experiencia le dan y, definitivamente, los problemas, desafíos y soluciones cambian cuando se incorpora al usuario”.

El tercer módulo de trabajo, Prototipado y Testeo, fue clave para el SSMO, ya que el equipo tuvo un segundo gran punto de inflexión: la incorporación de una estrategia de ensayo-error y de aprender-haciendo, denominada prototipado o iteración, clave para mejorar la gestión institucional. “El hecho de pensar en borrador y permitirnos probar una y

otra vez, con el propósito de que las soluciones respondan a las necesidades de los usuarios, es una práctica que no está instalada en el sector público y que te invita a repensar procesos” puntualizó Claudia Díaz (2017).

Finalmente, en el cuarto módulo, Gestión de la Innovación, cuyo objetivo es proponer una estrategia de implementación del producto/servicio diseñado, le permitió al equipo a sistematizar y empaquetar los conocimientos de todo el proceso, con el propósito de transferir tales aprendizajes a la institución y a sus integrantes, con énfasis en aquellos que no participaron de la iniciativa.

Resultados

El equipo SSMO adquirió múltiples capacidades para innovar durante diez meses de trabajo en el programa Experimenta. Los resultados que se obtuvieron se pueden distinguir entre: los comprometidos como parte del programa y, aquellos que se generaron post Experimenta. En el primero destacan: una plataforma web que resuelve la problemática trabajada por el equipo; la instalación de una lógica de co-creación y experimentación en las prácticas cotidianas de los funcionarios que involucra a diversos actores; el redireccionamiento del foco de trabajo por parte de los servidores públicos; los cambios en la cultura organizacional del servicio, entre otros. Y, en relación a aquellos resultados post Experimenta, se encuentra: la co-creación de un Diploma de Innovación por parte del mundo académico, funcionarios del servicio.

Primeros resultados del proyecto SSMO

En primer lugar y, tras el aprendizaje obtenido en los módulos de trabajo de Experimenta el equipo co-creó junto a usuarios una plataforma web que tiene un doble propósito. Por un lado, mantener informado al usuario de las horas médicas agendadas en el Hospital del Salvador y, por otro, ser una herramienta útil para actualizar información personal de los usuarios, esto con el fin de tener una mejor contactabilidad. El valor agregado de esta plataforma, tiene relación con ser una solución sustentable en términos de la implementación, pues se definió que se hará con recursos del SSMO. Asimismo, el equipo de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) será el encargado del desarrollo tecnológico de la solución y su futura implementación.

En esta línea, Cristian Ortega (2017) señaló que “le agrega gran valor al diseño de la plataforma el hecho que sea desarrollada por un equipo interno. Esto implica que se empezará a afianzar esa metodología de trabajo y todos nos acostumbraremos a elaborar estrategias de innovación desde nuestras áreas específicas”. Dicho valor, referido a la sustentabilidad sobre los procesos de innovación, se convierte en una estrategia para permear la innovación al resto de los funcionarios. Es un modo alternativo de institucionalizar la innovación en la institución. Esto, dado que no

solamente se puede realizar tal institucionalización a través de una unidad establecida de innovación, sino que el proceso se da bajo una lógica de transferencia de aprendizaje, enraizando estos en las prácticas diarias de los servidores públicos.

Además, la plataforma fue diseñada de forma colaborativa y con foco en el usuario “lo que genera un empoderamiento en el paciente, por un lado, y, por el otro, el usuario se siente parte de la solución creada, lo que genera una complicidad y les otorga también cierta responsabilidad, ya no son sólo receptores de soluciones”, puntualizó Rodrigo Díaz (2017).

Efectos sobre la instalación de nuevas prácticas individuales

Instalar capacidades y habilidades para innovar tiene relación con re-pensar e intervenir las prácticas más recurrentes de los servidores públicos. En este sentido, además de los resultados a nivel de prácticas organizacionales, el SSMO los tuvo a nivel individual, siendo este otro resultado del equipo.

Una de los primeros cambios en este nivel tiene relación con el enfoque en las personas. “La experiencia de este nuevo enfoque, de escuchar activa e inquietamente al usuario, es un cambio que viví a nivel individual” puntualizó Claudia Díaz (2017). Esto, porque el equipo SSMO notó que, en sus labores, los usuarios/pacientes no eran protagonistas de la comprensión de los problemas ni de la construcción de las soluciones.

En relación a esto, la Directora del Servicio Andrea Solís (2017), señaló que “lo que nos deja el programa Experimenta es que nos cambió la mirada, nosotros estábamos acostumbrados a diseñar servicios pero lo hacíamos para el usuario, y lo que aprendimos es que lo tenemos que hacer con el usuario, con él aprendimos a re-mirar a re-diseñar a aprender y a avanzar en conjunto en un mejor servicio”. En esta experiencia subyacen los conceptos de co-creación y prototipado como otras estrategias incorporadas a nivel individual y organizacional. Estos conceptos adquieren relevancia dado que, los complejos problemas a los que se enfrentan las instituciones públicas, requieren nuevas formas de trabajo, principalmente basadas en enfoques de colaboración y la asociación, que integran las perspectivas de los ciudadanos, la sociedad civil, el mundo académico y privado, así como el intercambio en el mundo público (OECD, 2017).

El equipo SSMO (2017) en relación a lo anterior señaló que “en Experimenta aprendimos que las soluciones tienen que ser co-creadas con la comunidad usuaria, con expertos, con el mundo privado y académico, todos en un trabajo mancomunado. Y, sumado a eso, adquirimos la estrategia del prototipado como una práctica habitual, porque ese concepto alberga la posibilidad de equivocarse y proponer cosas diferentes”

Finalmente, instalar estrategias de formación de forma transversal en instituciones públicas requiere un cambio en la cultura organizacional

de cada institución. Es decir, un cambio de las reglas y valores tácitos que existen en los funcionarios públicos, pues la cultura, según define la OECD (2017), no es algo material que se encuentre escrito en una reglamentación o manual y, como tal, resulta difícil de cambiar. “Se está desarrollando la innovación como estrategia y, por consiguiente, se está desarrollando una cultura organizacional acorde”, comentó Álvaro Sverlij (2017).

Fue así como, el programa Experimenta del Laboratorio de Gobierno, bajo un enfoque de aprender-haciendo, creó capacidades de innovación en funcionarios públicos del SSMO quienes, a su vez, abordaron desafíos institucionales concretos. El equipo fortaleció las habilidades relacionadas con la innovación en el sector público como, por ejemplo, la investigación y el diseño centrado en las personas, la co-creación y la colaboración e integración de enfoques múltiples.

Resultados post Experimenta: instalando estrategias de formación permanentes en el Servicio de Salud Metropolitano Oriente

El SSMO estableció como fundamental desarrollar e innovar en modelos de gestión de la capacitación que permitan dar cuenta tanto del impacto, como de la transferencia del conocimiento y la pertinencia-oportunidad de las capacitaciones ofrecidas. En este sentido, el área de capacitaciones a cargo de Álvaro Sverlij, en conjunto con el equipo que participó en Experimenta y el mundo académico, co-crearon el diseño de un Diploma de Innovación, el cual está dirigido a funcionarios de la red asistencial y basado en un aprendizaje experiencial, siguiendo las lógicas de trabajo que el equipo adquirió en su paso por el programa. Sverlij (2017) plantea que “hacer un Diploma colaborativo no es sólo incorporar la innovación a las estrategias de formación, sino que el diploma en sí es una innovación. Y, en este sentido, cada uno desde sus áreas, ha ido aportando en la instalación del concepto de innovación de forma transversal a la institución”. Rodrigo Díaz (2017), complementó señalando que “quisimos desarrollar e instalar estrategias permanentes de formación en los funcionarios públicos, tomando en cuenta que la formación tienen un acento especial dentro de la planificación del SSMO. Además, la capacitación es una herramienta súper importante para gestionar cambios y, bajo esa perspectiva, decidimos empezar a agregarle valor a la capacitación”.

Esta forma alternativa de institucionalizar la innovación, a través de la co-creación de un Diploma, es una de las estrategias importantes que el equipo SSMO logró formalizar. “Tradicionalmente la institución compraba un curso, un diploma, o un programa a alguna institución y ellos venían y lo dictaban en forma de relatoría. Lo que hicimos ahora, fue co-crear con la Universidad Alberto Hurtado el Diplomado de Gestión e Innovación Pública, porque el conocimiento no está alojado en las universidades, sino que en las organizaciones, las personas, las experiencias y en la sinergia de todas ellas”, señaló Álvaro Sverlij (2017).

Durante el segundo módulo del Diploma, el equipo SSMO Experimenta fue el encargado de transferir y generar colaborativamente conocimientos a los participantes de la Red de Salud Oriente. En tal instancia, los mismos funcionarios públicos adquirieron el rol de facilitadores del aprendizaje y desarrollaron el Módulo N°2, el que tuvo por objetivo trabajar estrategias de colaboración que agreguen valor a las capacitaciones que actualmente se realizan.

El equipo SSMO precisamente apelaba a salir de aquella zona de confort que otorgan los cursos planillados y poner a los equipos docentes de las universidades a conversar con profesionales de la Red de Salud, respecto a cómo hacer más pertinente las capacitaciones y, a su vez, hacer una bajada práctica a temas de relevancia para salud pública y en específico para la Red Oriente.

Esto adquiere especial relevancia considerando que, según la OECD (2017), las capacitaciones relacionadas con la innovación en el sector público son poco frecuentes entre las instituciones y el desarrollo de habilidades para la innovación se realiza precisamente a través de programas específicos de innovación.

Fue así como el SSMO, en su anhelo de instalar capacidades y habilidades para innovar a nivel institucional, fue más allá del producto/servicio diseñado en Experimenta y decidieron agregarle valor a un proceso que ya funcionaba, las capacitaciones, a través del Diploma de Innovación Pública del cual participaron activamente como facilitadores de un módulo de aprendizaje. Lo cual se encuentra en línea con los intereses y motivaciones del equipo, pues señalaron que “no quisimos armar un área de innovación, porque creemos que todos podemos ser innovadores y más que tener una estructura formal, nos importa instalar nuevas prácticas en las distintas áreas de trabajo que representamos y que, de este modo, todos podamos ir replicando y reproduciendo el discurso de la innovación”.



Desafíos futuros en innovación

Los principales desafíos para el equipo del SSMO son, primero, desarrollar a partir del diseño y conceptualización realizado en Experimenta, la plataforma web que está en manos del equipo de la unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), pues “una de las grandes falencias del sector es que las soluciones las piden a un externo que entrega el producto y se va. El hecho que el producto sea propio de nosotros le agrega valor y esperamos que a fin de año esté disponible la plataforma para la comunidad usuaria del Hospital del Salvador”, puntualizó Rodrigo Díaz (2017).

Y, por otro lado, se encuentra el desafío de continuar permeando la innovación en las distintas unidades del Servicio de Salud a la vez de instalar estos procesos como parte de la cultura organizacional de la institución: “permanentemente hemos ido introduciendo el tema de la innovación en la institución, ha estado presente en jornadas de trabajo, está presente en el Diploma y en el Concurso Innovación Oriente que se creó en el segundo semestre del 2016”, comentó Rodrigo Díaz (2017).

Datos de identificación

Nombre:

Servicio de Salud Metropolitano Oriente (SSMO)

Instituciones participantes:

- Laboratorio de Gobierno
- SSMO

Equipo Experimenta

- Macarena Araya, asesora de la Unidad Procesos Asistenciales
- Claudia Díaz, asesora de la Unidad Asesoría de Farmacia y unidades de apoyo
- Rodrigo Díaz, asesor Planificación y Control de Gestión
- Cristián Ortega, asesor de la Unidad Calidad y Seguridad del Paciente
- Paz Olmedo, encargada de la Gestión de solicitudes ciudadanas
- Álvaro Sverlij, jefe del Departamento Capacitación y Desarrollo
- Isabel Troncoso, Profesional de la Unidad Recursos Físicos

Entrevistado

- Claudia Díaz
- Rodrigo Díaz
- Cristián Ortega
- Álvaro Sverlij

Región:

Metropolitana, Santiago.

Autores y colaboradores

Autores responsables:

- Dr. Oscar Jerez Yañez
- Natalia Cifuentes Meneses

Equipo colaborador:

- Daniela Herrera Martinez
- Katalina Papic Ponce
- Valeria González Vallejos

Equipo de diseño:

- Felipe Guerrero Satt
- Myriam Meyer Segura

Referencias

- » Díaz, C. (2017). Una historia oral con Carolina Díaz/Entrevistadora: Natalia Cifuentes. Laboratorio de Gobierno, Santiago, Chile.
- » Díaz R. (2017). Una historia oral con Rodrigo Díaz/Entrevistadora: Natalia Cifuentes. Laboratorio de Gobierno, Santiago, Chile.
- » Ortega, C. (2017). Una historia oral con Cristián Ortega/Entrevistadora: Natalia Cifuentes. Laboratorio de Gobierno, Santiago, Chile.
- » Sverlij, A. (2017). Una historia oral con Álvaro Sverlij/Entrevistadora: Natalia Cifuentes. Laboratorio de Gobierno, Santiago, Chile.
- » Laboratorio de Gobierno (2017). Bases Programa Experimental.
- » Ministerio de Salud. Servicio de Salud. Visto el 8 de noviembre de 2017. Obtenido en: <http://web.minsal.cl/servicios-de-salud/>
- » OCDE (2017), Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, París.
- » Servicio de Salud Metropolitano Oriente, Memoria 2012-2016. Visto el 8 de noviembre de 2017. Obtenido en: http://ssmo.redsalud.gob.cl/wrdprss_minsal/wp-content/uploads/2017/08/SSMO-Memoria-2012-2016-defi.pdf
- » Servicio de Salud Metropolitano Oriente. Misión y Visión. Visto el 8 de noviembre de 2017. Obtenido en: http://ssmo.redsalud.gob.cl/?page_id=94

Anexo. Experimenta

Experimenta tiene el objetivo de generar capacidades, competencias, motivaciones y oportunidades en servidores del Estado para así llevar a cabo procesos de innovación en el sector público. Este programa está basado en el enfoque metodológico de aprendizaje experiencial y se espera que los funcionarios participantes diseñen un proyecto de innovación que aborde un lineamiento estratégico de la institución, ello a través de una modalidad que fusiona talleres y mentorías (Bases Experimenta, 2016).

Anexo. Cultura Organizacional

Por cultura organizacional se entenderán “las reglas y valores tácitos que existen en las cabezas y los corazones de los servidores públicos y jefaturas que conforman la organización. La cultura no es algo escrito en la reglamentación, la política o los manuales de los servidores públicos, y como tal es difícil de identificar y difícil de cambiar, pero sin embargo es muy importante” (OCDE, 2017,p.63).