

Laboratorio  
de Gobierno



# Hualqui Innova: Experimentando para mejorar la atención en salud

---



**Tipificación del caso**  
**Metodológico**

**Foco**  
Instalando principios  
de innovación  
como prácticas  
institucionales

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

**Programa**  
**EXPERIMENTA**

**Temporalidad**  
2016-2017

**Fuentes de  
información**  
Entrevista Equipo  
Notas de prensa  
Material documental  
Material de trabajo

**Destinatario**  
Jefes de servicios  
Servidores públicos  
gestores de procesos  
de innovación

**Levantamiento de  
Datos/información**  
2017

# Resumen de la experiencia

---

La Dirección de Salud Municipal y el CESFAM de Hualqui, comuna ubicada en la provincia de Concepción en Chile, son dos instituciones que aunaron esfuerzos para participar en la primera versión del programa Experimenta que se realizó durante los años 2016-2017. En éste, un grupo de funcionarios participó en un proceso de innovación, teniendo como foco una problemática institucional centrada en los usuarios, mejorar la atención hacia los adultos mayores al momento de solicitar horas médicas en el CESFAM.

A partir de un proceso de innovación con metodologías basadas en el pensamiento de diseño, el equipo transitó por cuatro módulos, Descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo y Gestión de la innovación Pública.

Durante los dos primeros módulos, el equipo aplicó técnicas y herramientas que hicieron desarrollar su proyecto con un foco en sus usuarios, además de aplicar diferentes técnicas para cocrear ideas con ciudadanos y funcionarios. Sin embargo, fue el tercer módulo de Prototipado y testeo el que más marcó al equipo y su proyecto, ya que fue aquí en donde aprendieron el valor de la experimentación, logrando testear su idea de solución con usuarios y funcionarios, y así mejorarla. Lograron construir un sistema de orientación y facilitación para adultos mayores que mejora los tiempos de espera, la satisfacción usuaria y el ambiente laboral de las funcionarias que atienden en los mesones.

Adicionalmente, la experiencia permitió la instalación de la innovación tanto en las prácticas individuales de los funcionarios como a nivel organizacional.

## Palabras claves:

*Experimenta, Dirección de Salud Municipal de Hualqui, CESFAM Hualqui, principios de innovación*

---

Para más información acerca del Programa, ver Libro "Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno". Descargable en [www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones](http://www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones)

Para ver listado completo de referencias ingresar a [www.lab.gob.cl/experiencias](http://www.lab.gob.cl/experiencias)

## I. Introducción

Experimenta es un programa de desarrollo de capacidades para innovar que fue creado por Laboratorio de Gobierno. Su objetivo es instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones del sector público, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los funcionarios que, a su vez, permitan desarrollar, apoyar y sostener en el tiempo procesos de innovación al interior de éstas.

La primera versión del programa se desarrolló entre los años 2016-2017 y en ella participaron doce instituciones a nivel nacional. Dos de ellas fueron la Dirección de Salud Municipal y el CESFAM de Hualqui, que, durante un periodo de diez meses, desarrollaron un proceso conjunto de innovación.

## II. La Dirección de Salud Municipal y el CESFAM de Hualqui: sus inicios en Experimenta

La Dirección de Salud de la Municipalidad de Hualqui (DISAM) es la unidad encargada de administrar el sistema de salud de la comuna, el cual está inserto en la red asistencial de la Provincia de Concepción, región del sur de Chile.

El sistema de salud está conformado por un Centro de Salud Familiar (CESFAM), dos Postas de Salud Rural, una Estación Médico Rural y un Centro Comunitario de Salud Familiar (CECOSF). Su misión específica es “prestar servicios dentro de la Atención Primaria de Salud con el propósito de contribuir a resolver los problemas de salud del grupo familiar y así elevar la calidad de vida de la población” (Municipalidad de Hualqui, 2011).

En tanto, el CESFAM de Hualqui define de manera específica su visión institucional: “brindar atención de excelencia a usuarios internos y externos de la comuna de Hualqui” (Municipalidad de Hualqui, 2011). Considerando esto, en el año 2016, un grupo de funcionarios del área administrativa decidió postular al programa Experimenta. Para ello, identificaron una problemática institucional con foco en los usuarios, la cual está relacionada con la falta de gestión y acceso a información de carácter preventivo en pacientes de Atención Primaria de Salud.

El equipo Hualqui que participó en Experimenta estuvo conformado tanto por funcionarios de la DISAM como del CESFAM. Los representantes de la primera institución fueron Rodrigo Cid, director de la DISAM y Alejandro Alarcón, profesional de la Unidad de Finanzas. La segunda fue representada por Javier Soto, jefe de la Unidad del SOME; Camila Burgueño, encargada de calidad; Nicole Ibáñez, administrativa; y Elizabeth Vega, encargada de la Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias. Posteriormente, y con el objetivo de integrar a personas de otras áreas claves del CESAFM, se unieron Pamela Rojas, enfermera de gestión, y Leonel Olivares, kinesiólogo.

### III. La participación del equipo Hualqui en el programa Experimenta

El equipo Hualqui llevó a cabo su proceso de innovación a través de los cuatro módulos de Experimenta, siendo estos el Descubrimiento del desafío, Generación de Ideas, Prototipado y Testeo, y Gestión de la Innovación Pública. A continuación se detalla su experiencia en cada uno de ellos.

#### 1. Descubrimiento del desafío: transformación de la problemática institucional desde la experiencia usuaria

En el módulo Descubrimiento del Desafío, el equipo profundizó en la problemática inicial a partir de una serie de metodologías. Entre ellas, destacó la espina de pescado, herramienta que les permitió complejizar el problema al identificar las causas y efectos asociadas a éste. Como destacó Elizabeth Vega, encargada de la Oficina de Informaciones y Reclamos del CESFAM, “los problemas eran varios, pero nos hicieron ver que teníamos que enfocarnos” (Olivares, Rojas y Vega, 2017).

El acercamiento a la realidad de los usuarios del CESFAM, a través de herramientas como el viaje del usuario o entrevistas contextuales, fue otro factor clave durante esta etapa. Estas técnicas ayudaron al equipo a entender el problema desde la perspectiva de los propios pacientes, más que desde la visión institucional, que era como se estaba analizando la problemática hasta el momento. “La infraestructura afecta la calidad de la atención”, “la entrega y distribución de horas debería ser más expedita” o “la aglomeración en las salas de espera genera aumento del estrés en nuestros usuarios”, fueron algunos de los hallazgos que el equipo Hualqui obtuvo a partir de las salidas a terreno realizadas (Dirección de Salud Municipal y CESFAM Hualqui, 2016).

Finalmente, la aglomeración en las salas de espera, como causa de insatisfacción usuaria, fue el punto de quiebre en la atención que el equipo decidió priorizar como su desafío de innovación. Éste se enfocó en los usuarios adultos mayores, pues diagnosticaron, gracias a la investigación en terreno y a diversos análisis cuantitativos, que eran ellos los más afectados durante la espera.

A manera de pregunta, el desafío se planteó de la siguiente manera: **¿Cómo podríamos acoger y orientar de forma oportuna y precisa a nuestros usuarios adultos mayores para evitar la pérdida de tiempo, aglomeración, transitando de un lugar a otro consultando por su problema?**

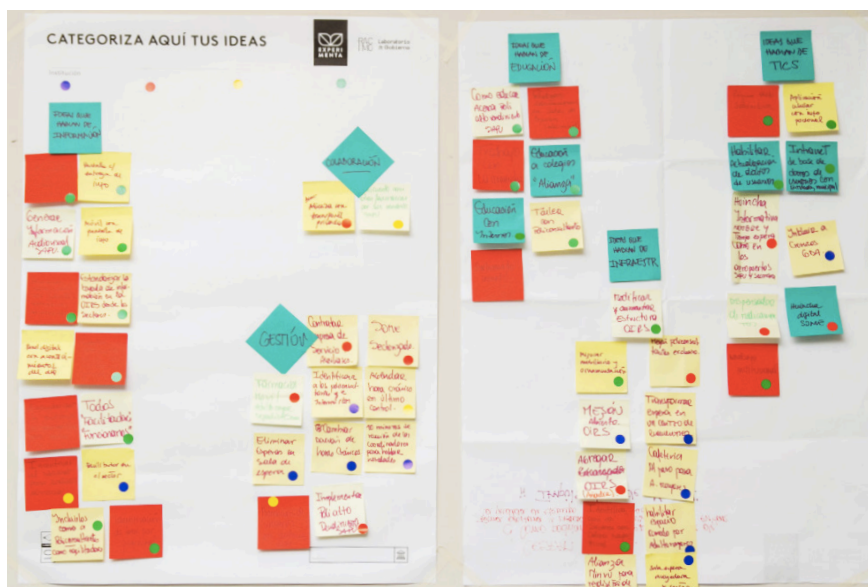


## 2. Generación de ideas: co-creando para encontrar soluciones

Ya identificado el desafío de innovación, en el módulo denominado Generación de Ideas, el equipo trabajó colaborativamente con otros funcionarios y usuarios para identificar posibles soluciones a la problemática. Esto fue facilitado por la aplicación de metodologías como el carrusel de ideas, utilizado junto a funcionarios, y entrevistas dirigidas a adultos mayores del CESFAM.

El equipo destacó el carrusel de ideas como una metodología participativa, puesto que les permitió incluir a su problemática la mirada de las otras instituciones, todas éstas también presentes en otros talleres de Experimenta. Así mismo, el equipo realizó un análisis de referentes, esto es, una búsqueda en otros contextos de experiencias que se han implementado o que están en vías de implementación y que se relacionen con su desafío de innovación.

Leonel Olivares, kinesiólogo del CESFAM, señaló que otro elemento que le llamó la atención de esta instancia de co-creación fue “que todas las opiniones eran válidas, se consideraba la opinión de cada persona y, en base a todo lo que uno decía, se iba armando otra cosa” (Equipo entrevistado, 2017).



Ideas categorizadas luego de taller de co-creación.

El conjunto de ideas propuestas fueron categorizadas, tal como se refleja en la imagen, según temáticas que hacían alusión a diferentes áreas críticas de la atención en el CESFAM. Finalmente, el equipo decidió focalizarse en aquella donde se generaban más puntos críticos. “Se llegó a acuerdo que era SOME (Servicio de Orientación Médico Estadístico), la unidad donde la gente llega a sacar hora. El primer día del mes se congestiona de gente, de adultos mayores” (Equipo entrevistado, 2017).

### 3. Prototipado y testeo: experimentando para una mejora continua

En la siguiente etapa, el equipo Hualqui procedió a aplicar las ideas en ambientes controlados a través de un proceso de diseño y testeo de prototipos.

Bajo la lógica de ensayo y error que guía esta etapa, los funcionarios prototiparon y testearon distintas ideas antes de llegar a la definitiva. Algunas de estas ideas prototipadas fue que el equipo de Hualqui decidió probar un sistema de instrucciones que guiaba a los adultos mayores al momento de ingresar al CESFAM. Esto en dos modalidades, una con apoyo gráfico y otra mediante un facilitador.

Sin embargo, “nos dimos cuenta que eso estaba dirigido a los adultos mayores que se vienen a inscribir y que vienen a hacer un trámite a otra unidad. Nos estábamos desviando del tema principal (en referencia a su desafío de innovación), entonces tuvimos que replantear” (Equipo entrevistado, 2017).

Posteriormente, el proceso estuvo dirigido específicamente a la estadía de los adultos mayores en la sala de espera de la Unidad del SOME. Para ello, el equipo reorganizó e ideó un conjunto de elementos con los que los usuarios interactúan durante su atención en ese espacio. Entre ellos:

- La construcción de carteles, indicando que los números de atención eran exclusivamente para público preferencial (Ver Imagen 5)
- La utilización de separadores y huinchas que restringieron las filas de espera para atención a público general, además de reservar los asientos para los adultos mayores (Ver Imagen 6)
- La habilitación de dos ventanillas para atención preferencial.
- La incorporación de dos facilitadores para guiar la dación de horas.

Imagen 5. Cartel sala de espera CESFAM Hualqui



Imagen 6. Prototipo sala de espera CESFAM Hualqui



Fuente: Dirección de Salud Municipal y CESFAM Hualqui (2016, 2017)

Imágen 7. Testeo del equipo Hualqui



Fuente: Dirección de Salud Municipal y CESFAM Hualqui (2017)

Estas medidas fueron testeadas con los usuarios en más de una ocasión y, hasta el día de hoy, a pesar de que el programa Experimenta ya finalizó, el equipo sigue iterando mensualmente (Ver Imagen 7). Esto ha permitido una mejora continua de la solución propuesta, ya sea por la calidad de los recursos utilizados (por ejemplo, de separadores y carteles artesanales se pasó a fabricados), así como también por la inclusión de nuevos elementos al proceso (como el apoyo a funcionarias que entregan horas y exámenes y la realización de una encuesta a los pacientes para medir los tiempos de espera).

En este sentido, como aprendizaje de la etapa de prototipado y testeo, los funcionarios destacaron la importancia de “probar antes de implementar” y que “sin grandes inversiones, hemos logrado harto” (Equipo entrevistado, 2017). Es, decir, sin mayores costos lograron construir una solución que genera alto impacto en la atención de salud.



## IV. Resultados y Desafíos futuros

### 1. La solución innovadora del equipo Hualqui

La solución innovadora del equipo de Hualqui, catalogada como un “sistema de orientación y facilitación en sala de espera unidad de SOME para los usuarios adultos mayores en CESFAM” (Dirección de Salud Municipal y CESFAM Hualqui, 2017) se está implementando y mejorando mensualmente posterior al término de Experimenta.

La encuesta, dirigida a los pacientes que ingresan al SOME, permite evaluar su impacto a través de la medición de los tiempos de espera en atención y algunos indicadores de satisfacción usuaria. Los resultados son positivos, pues evidencian una disminución progresiva en la espera y una mejor evaluación por parte de los adultos mayores y el público general.

Para esto último, el rol educativo que cumple la facilitadora es fundamental, pues, “teníamos que darnos el tiempo de enseñar y explicar por qué está el cambio. Cuando les hacíamos entender lo importante que era ser empáticos, como la abuelita o su mamá iban a estar de pie, entonces ahí sí los usuarios aceptaban la propuesta” (Equipo entrevistado, 2017).

Asimismo, otro factor que influye en la positiva recepción del usuario general es la mayor privacidad en la atención, favorecida por la reorganización espacial del nuevo sistema. “Ahora está el aviso que dice ‘espere aquí su turno’, ya tenemos un metro o quizás un poquito más de separación del mesón. Eso genera privacidad. El otro no está encima escuchando lo que se dice” (Equipo entrevistado, 2017).

Esta modificación en el mesón también tuvo repercusiones positivas en otros actores involucrados en la atención: las funcionarias que entregan las horas. Esto, porque la separación, entre el mesón, el usuario atendido y la fila, les permitió a ellas realizar su labor tranquilamente, sin interrupciones. “Las compañeras de trabajo que dan las citas se sintieron apoyadas y bajaron el nivel de estrés, de ansiedad. Terminaban menos cansadas el día” (Equipo entrevistado, 2017).

Además, producto de las iteraciones, el equipo incorporó la práctica de velar que el total de funcionarias (cuatro) estuvieran atendiendo esos días en el mesón. Esto también influyó en mejorar la calidad de la atención entregada a los pacientes.

El proyecto del equipo de Hualqui, por tanto, tiene resultados favorables tanto para los usuarios como para los funcionarios de la Unidad SOME. No obstante, la participación en Experimenta también permitió incorporar prácticas innovadoras a nivel individual y organizacional.

## 2. Instalando la innovación como práctica institucional

Producto del paso por Experimenta, los funcionarios de Hualqui que participaron del programa incorporaron una serie de prácticas innovadoras en sus rutinas laborales. Al respecto, Pamela Rojas, profesional clínico que cotidianamente maneja la resolución de problemas, y Elizabeth Vega, encargada de la OIRS, relevaron la importancia de incentivar una actitud propositiva en su ambiente laboral, puesto que termina con la costumbre del “tengo un problema y voy a presentarlo para que otros lo solucionen, ahora lo importante es proponer ideas, venir ojalá con una probable solución” (Equipo entrevistado, 2017).

Asimismo, los funcionarios constataron la incorporación de metodologías, como el viaje del usuario, para aplicar constantemente la empatía en el trato con los pacientes. Esta herramienta permite “ponerse en el lugar del usuario, o sea, pensar todo lo que tuvo que vivir” (Equipo entrevistado, 2017).

Otra práctica instalada gracias a Experimenta, tiene relación con los procesos administrativos o de coordinación. Leonel Olivares contó su experiencia organizando programas en el CESFAM y cómo el organigrama aprendido en Experimenta lo ayudó, por ejemplo, “en la distribución o generación de alguna actividad”. Asimismo destacó el fomento al trabajo en equipo, ya que “si hay que hacer algo, ahora aportamos todos con ideas” (Equipo entrevistado, 2017).

Los hitos de transferencia, actividad programada dentro de Experimenta, le permitió al equipo de Hualqui aplicar y difundir estos aprendizajes entre otros funcionarios del CESFAM y la DISAM. Los entrevistados destacaron el cambio de percepción de algunos funcionarios quienes inicialmente se mostraban reticentes a participar. Sin embargo, luego de asistir “se iban con una mirada completamente distinta y ojalá se pudiese hacer algo de nuevo” (Equipo entrevistado, 2017).

En esta línea, además de prácticas individuales, Experimenta catalizó la instalación de la innovación a nivel organizacional. Como una forma de seguir permeando la innovación entre los funcionarios del CESFAM, se proyecta para el 2018 la realización de capacitaciones institucionales que incluyan la innovación como temática. Estas las llevarán a cabo el equipo Experimenta en base a las metodologías aprendidas en el programa.

Por otra parte, la continuidad y constancia del trabajo del equipo Hualqui, posterior al término de Experimenta y al apoyo de las autoridades, propició la creación de un Comité de Innovación denominado “Hualqui innova”, compuesto por los propios integrantes del equipo Experimenta.

Entre las actividades planificadas del Comité y como desafíos a corto plazo, está el replicar lo realizado en SOME a otras unidades. Se empezará por Farmacia, donde la problemática de la aglomeración de usuarios es similar.

Sin embargo, la ambición del equipo es mayor y, a largo plazo, se proyecta intervenir a nivel municipal, es decir, además del área Salud, abarcar otros departamentos como Educación o Desarrollo Social, entre otros (Ver Anexo 1. Organigrama Municipalidad de Hualqui). Para esto ya cuentan con el apoyo del alcalde y el plan es hacer una mesa de diálogo con representantes de cada institución y “empezar a plantear cosas para que esto no sólo sea de salud, sino algo más grande en cuanto a servicio público” (Equipo entrevistado, 2017).

## Datos de identificación

### Nombre:

“Implementación de un sistema de orientación y facilitación en sala de espera unidad de SOME para los usuarios adultos mayores en CESFAM Hualqui”.

### Duración:

Agosto 2016 - agosto 2017

### Instituciones Participantes:

- Ematris
- Dirección de Salud Municipalidad de Hualqui
- CESFAM Hualqui
- Laboratorio de Gobierno

### Equipo

- Alejandro Alarcón, profesional de Unidad de Finanzas de la Dirección de Salud Municipal
- Camila Burgueño, encargada de calidad del CESFAM
- Jorge Bustamante, mentor de Ematris
- Rodrigo Cid, director de la Dirección de Salud Municipal.
- Nicole Ibáñez, administrativa
- Leonel Olivares, kinesiólogo CESFAM
- Pamela Rojas, médico CESFAM.
- Javier Soto, jefe de la Unidad SOME
- Elizabeth Vega, encargada de la Oficina de Información y Reclamos

### Entrevistados:

- Leonel Olivares
- Pamela Rojas
- Elizabeth Vega

### Región:

Biobío, Hualqui

## Autores y colaboradores

### Autores responsables:

- Nicole Pinaud Verde-Ramo, MBA
- Carolina Chacón Contreras

### Equipo colaborador:

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

*Todas las entrevistas cuentan con respaldo de audio y el consentimiento informado de los entrevistados.*