



Depto Asesoría Jurídica
DR. JVG/MCR/CCV/lmg
N°391



RESOLUCION EXENTA N°

OSORNO, 31 DIC. 2025

VISTOS ESTOS ANTECEDENTES:

La necesidad de dar aprobación formal al documento "**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN SALUD AÑO 2025-2035 HOSPITAL BASE SAN JOSE OSORNO**", con fecha de emisión 26 DE Noviembre 2025, por medio del cual solicita gestionar resolución exenta aprobatoria correspondiente; **TENIENDO PRESENTE:** El DS. N° 38/2005 del Ministerio de Salud "Reglamento de Establecimientos de Autogestión en Red"; artículo 33 de la Ley 18.575 Orgánica Constitucional de bases Generales de la Administración del Estado; Resolución TRE N°440/11/2025 de fecha 03 de octubre de 2025 de la Dirección del Servicio Salud de Osorno, que me nombra Director del Hospital Base San José de Osorno, dicto la siguiente:

RESOLUCION:

- 1. APRUÉBASE** el documento "**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN SALUD AÑO 2025-2035 HOSPITAL BASE SAN JOSE OSORNO**" con fecha de emisión 26 de noviembre 2025, **Elaborado** por Comité de Planificación, D. Natalia Henríquez Carreño, D. Caterin Fuentealba Martínez, D. Paulina Olivera Uribe, D. Carolina Torres Riobó, José González Teuber, D. Cinthya Hermosilla Niklitschek, D. Marcos Lavado Mancilla, D. Patricia Valderrama Norambuena, D. Marco Velasquez Barría, D. Chistopher Thackeray Aravena, D. Bastián Aravena Niño **Editado** por D. Natalia Henríquez Carreño, D. Caterin Fuentealba Martínez, D. Christopher Thackeray Aravena, D. Bastián Aravena Niño. **Diseñado y Diagramación**, realizado por D. Astrid Rodríguez Ancacura.
- 2. ANÓTESE Y COMUNÍQUESE,**



DIRECTOR
JULIO VARGAS GONZÁLEZ
DIRECTOR
HOSPITAL BASE SAN JOSE OSORNO

DISTRIBUCION:

- ✓ Subdirección Administrativa H.B.O.
- ✓ Subdirección Médica H.B.O.
- ✓ Subdirección de Enfermería H.B.O.
- ✓ Depto. Asesoría Jurídica H.B.O.
- ✓ Unidad de Auditoría H.B.O.
- ✓ Oficina de Partes H.B.O.
- ✓ Departamento Calidad y Seguridad del Paciente H.B.O.
- ✓ Unidad de Eficiencia H.B.O.
- ✓ Unidad de Control de Gestión H.B.O.

 HBSJO

PLANES

2025 - 2035



Planificación
Estratégica en
SALUD

Elaborado por Comité de Planificación:

Natalia Henríquez Carreño

Caterin Fuentealba Martínez

Paulina Olivera Uribe

Carolina Torres Riobó

José González Teuber

Cinthya Hermosilla Niklitschek

Marcos Lavado Mancilla

Patricia Valderrama Norambuena

Marco Velasquez Barría

Christopher Thackeray Aravena

Bastián Aravena Niño

Editores:

Natalia Henríquez Carreño

Caterin Fuentealba Martínez

Christopher Thackeray Aravena

Bastián Aravena Niño

Diseño y Diagramación:

Astrid Rodríguez Ancacura



Publicación: 26 de noviembre de 2025

Contacto: planes@minsal.cl



*Agradecimientos:
A toda la comunidad hospitalaria por su
continuo aporte y compromiso con la
salud de las personas.*

PLANIFICANDO CON LA COMUNIDAD

Salud y educación, son pilares básicos y así mismo fundamentales para el desarrollo de cualquier país y es, en ese contexto, que queremos dejar un legado para el bienestar de la comunidad. Como Hospital Base San José Osorno, nos hemos puesto como gran desafío el aumentar nuestra complejidad clínica lo que nos permitirá crecer y potenciar polos de desarrollo en salud al sur de Chile.

Contamos con una dotación total de más de 2500 funcionarios, siendo la institución que genera más fuentes de trabajo en la provincia de Osorno, lo que es motivo de orgullo, pero también, de gran responsabilidad con nuestro personal y las necesidades de la comunidad.

Como funcionarios públicos, trabajamos día a día en fortalecer nuestra vocación de servicio, sobre todo, en la búsqueda de soluciones constantes, planificadas y organizadas para mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad.

Junto a los logros alcanzados en esta gestión, también hemos tenido dificultades, como toda organización compleja. Sin embargo, cuando se tiene claro que lo más importante son los usuarios y cuando se cuenta con un equipo comprometido, se saca la fuerza para seguir creciendo y dar siempre lo mejor de nosotros.

Para transformarnos en referentes de salud en Chile, no sólo basta con complejizar el hospital

en términos clínicos, sino también, es esencial fortalecer el rol de la participación ciudadana.

Por eso, hemos trabajado arduamente articulando diversos mecanismos de vinculación y de encuentro entre el hospital y la ciudadanía.

Queremos aumentar la satisfacción usuaria, dando respuestas concretas a las necesidades de las personas, difundiendo y haciendo participe a nuestros usuarios y usuarias en los temas de educación en salud. Este es un tema a nivel país, pero estamos convencidos que la percepción de la comunidad será favorable en la medida que sean partícipes y responsables también en su salud diaria.

Nos comprometemos a seguir potenciando el trabajo en red; fortalecer las alianzas públicas, privadas y sociales; dar continuidad a los compromisos de gestión en salud; aportar en el mejoramiento de percepción sobre la salud pública en Chile, esto debe ir de la mano con nuestra atención oportuna, humanizada, inclusiva, intercultural y de calidad; seguiremos capacitándonos como profesionales y también en ser formadores de especialistas clínicos; innovar en la tecnología en salud y dejar en alto el nombre del Hospital Base San José Osorno.

Osorno crece a paso agigantados y nosotros esperamos siempre estar a altura de las expectativas de la comunidad.

Julio Vargas González
Director HBSJO

CONTENIDO

Acerca del Hospital Base San José Osorno	4
Contexto Estratégico	6
Resumen de Nuestra Estrategia PlanES	9
S Sostenibilidad y Eficiencia Hospitalaria	14
A Atención de Salud con Excelencia	18
L Liderazgo y Posicionamiento	22
U Una Cultura de Bienestar	26
D Desarrollo, Investigación e Innovación	30
¿Qué significará PlanES para mí?	34
¿Cómo realizaremos esta estrategia?	36
Glosario	38



ACERCA DEL HOSPITAL BASE SAN JOSÉ DE OSORNO

El Hospital Base San José de Osorno (HBSJO) es el principal centro asistencial de alta complejidad de la provincia de Osorno, comprendida por las comunas de Osorno, San Pablo, Puyehue, Puerto Octay, Purranque, Río Negro y San Juan de la Costa. Atiende a una población estimada de 240.000 personas¹, y además actúa como centro de referencia terciaria para casos derivados desde Hospitales de menor complejidad de la red del Servicio de Salud Osorno y de la macrozona sur austral.

Nuestra institución presta atención integral a la población de la provincia desde su sede actual, inaugurada en 1974, ubicada en calle Guillermo Bühler 1765. Su cartera incluye una amplia gama de especialidades médicas, con foco en la resolución quirúrgica, cuidados críticos, medicina interna, atención obstétrica y pediatría, entre otras. Cuenta con la acreditación de calidad en la atención de 2023 otorgada por tres años.

El Hospital es también un centro docente y de investigación, participa activamente en la formación de estudiantes de medicina, enfermería y otras profesiones de la salud, en alianza con universidades e institutos regionales y nacionales, como las Universidades Austral de

Chile, de Los Lagos, San Sebastián, Santo Tomás y los Institutos INACAP y AIEP. Su rol académico se refleja en la docencia de pre y posgrado, además de proyectos vinculados a ciencias básicas, clínica y salud pública.

Hoy, con más de dos mil trescientos trabajadores de la salud, clínicos y administrativos, el Hospital Base San José de Osorno sigue construyendo una historia de servicio, resiliencia e innovación, marcada por una tradición que se remonta a 1888, cuando se inauguró el primer hospital de la ciudad.

¹ Censo 2024, <https://censo2024.ine.gob.cl/>

EL HBSJO EN NÚMEROS



CIFRAS ANUALES 2024



CIFRAS TOTALES, 1ER SEMESTRE 2025



CONTEXTO ESTRATÉGICO

El análisis del entorno de un hospital es esencial para comprender las dinámicas que inciden en su funcionamiento y en la calidad de la atención que brinda a la comunidad. Este entorno está conformado por múltiples factores, internos y externos, que condicionan la gestión y la toma de decisiones estratégicas. Un diagnóstico exhaustivo de estos elementos permite identificar oportunidades de mejora, anticipar desafíos y adaptar los servicios a las necesidades cambiantes de la población, promoviendo una atención sostenible y de excelencia.

El Hospital Base San José de Osorno debe responder a los requerimientos de una población con alta carga de enfermedades crónicas y complejas, en proceso de envejecimiento, con un territorio extenso, un importante componente rural y una proporción significativa de personas que se identifican como pertenecientes a pueblos originarios.

² Censo 2024, <https://censo2024.ine.gob.cl/>

³ Ministerio de Salud. (2025). *Diagnósticos regionales en salud con enfoque en determinantes sociales: Región de Los Lagos*.

DEMOGRÁFICO

La Región de Los Lagos posee una población total de 890.284 personas, de ellas 239.107 pertenecen a la Provincia de Osorno, siendo un 51,7% mujeres y 48,3% hombres².

La Provincia de Osorno, al igual que la Región de Los Lagos, atraviesa una etapa avanzada de transición demográfica, caracterizada por el envejecimiento progresivo de su población. Según proyecciones del INE, la proporción de personas mayores de 65 años aumentará de 7,7% en 2002 a 20,4% en 2035, mientras que la población menor de 15 años disminuirá de 27,4% a 15,4%, lo que representa una quintuplicación del índice de envejecimiento.

El 27,2% de la población regional se identifica como perteneciente a un pueblo indígena, principalmente mapuche-huilliche, lo que exige al Hospital Base San José de Osorno mantener un enfoque intercultural en la atención, integrando cosmovisiones y prácticas tradicionales de salud junto con la medicina convencional moderna.

La ruralidad continúa siendo un rasgo estructural del territorio, con un 25,2% de población rural en 2023³, lo que plantea desafíos logísticos y de equidad en el acceso a servicios. Osorno, junto a Puerto Montt y Castro, lidera el crecimiento urbano en la región, impulsado tanto por la migración interna y extranjera.

|||| ECONÓMICO Y SOCIAL

La región enfrenta condiciones estructurales que afectan el bienestar y los determinantes sociales de la salud. Aunque la tasa de desempleo provincial fue de 4,8% en el trimestre junio-agosto de 2024 —por debajo del promedio nacional—, persisten brechas relevantes en pobreza por ingresos (7,1%) y pobreza multidimensional (19,7%)⁴, lo que sitúa a Los Lagos entre las regiones con indicadores más desfavorables en este ámbito.

Estas cifras reflejan desigualdades en ámbitos como la educación, la seguridad social, la vivienda y el entorno, limitando las capacidades comunitarias para mantener la salud y prevenir enfermedades.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) muestra una importante heterogeneidad territorial: mientras comunas como Osorno, Purranque y Frutillar se ubican en niveles “medio-alto”⁵, otras como San Juan de la Costa y Río Negro se sitúan en la categoría “medio-bajo”, lo que refuerza la necesidad de estrategias diferenciadas por territorio.

|||| EPIDEMIOLÓGICO

La transición demográfica ha favorecido el predominio de enfermedades crónicas no transmisibles (ENT) como hipertensión, diabetes y obesidad, con prevalencias superiores al promedio nacional. En menores de 6 años de la red pública, el exceso de peso alcanza al 43,2%⁶ (17,7% con obesidad y 25,6% con sobrepeso), siendo la Región de Los Lagos la más afectada del país en este grupo etario.

Respecto al consumo de sustancias en población escolar (8° básico a 4° medio), la región reporta cifras preocupantes: 20,4% consumo de alcohol en el último mes, 19,4% marihuana en el último año, 4% cocaína y 10,8% uso de tranquilizantes sin receta⁷. Además, se ha observado un aumento sostenido en las atenciones ambulatorias de salud mental tras la pandemia. El Termómetro de Salud Mental ACHS-UC 2024/25 estima que un 13,7% de la población presenta síntomas moderados o severos de depresión a nivel nacional.

En el plano ambiental, la contaminación del aire durante el invierno por uso de leña, principal fuente de calefacción, junto con la exposición a pesticidas agrícolas, agrava la morbilidad respiratoria. Además, la región sigue siendo endémica para enfermedades emergentes como el Hantavirus y la fiebre Q⁸, esta última con un brote documentado en trabajadores agropecuarios de Osorno en 2017.

|||| DESAFÍO INSTITUCIONAL

En este escenario, el Hospital Base San José de Osorno no solo debe resolver urgencias de alta complejidad y derivaciones, sino también ejercer un rol articulador dentro de una red asistencial que integre atención primaria y hospitalaria. Esto implica incorporar enfoques territoriales, sociales y culturales en la gestión clínica, fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a una población diversa y con múltiples necesidades en salud.



⁴ Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2025). *Resultados Casen 2022: Acceso a salud en la población chilena*.

⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano. 2024. *El Desarrollo Humano de las Comunas de Chile*.

⁶ JUNAEB. (2025). *Informe Ejecutivo Mapa Nutricional 2024*. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

⁷ SENDA. (2024). *Décimo quinto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, 2022*.

⁸ Ministerio de Salud. (2025). *Diagnósticos regionales en salud con enfoque en determinantes sociales: Región de Los Lagos*.

RESUMEN DE NUESTRA ESTRATEGIA

Nuestra estrategia PlanES (Planificación Estratégica en SALUD 2025–2035) nace del compromiso profundo con la salud pública y la participación social, integrando la voz de toda nuestra comunidad hospitalaria. Con una mirada amplia e innovadora, hemos definido una hoja de ruta que articula valores, misión, visión y acciones concretas para proyectar al Hospital Base San José de Osorno como un referente en el sur de Chile.

PlanES no es sólo un plan: es una invitación a construir, desde el trabajo cotidiano, un hospital más digno, cercano y resiliente. Cada eje estratégico expresa nuestro compromiso con la excelencia clínica, la sostenibilidad, el bienestar laboral, el liderazgo territorial y el desarrollo futuro. Este resumen sintetiza el esfuerzo colectivo por dar sentido, dirección y esperanza a nuestra labor hospitalaria.

|||| VALORES

Los valores constituyen el fundamento ético y cultural que da sentido a nuestro quehacer y define la identidad de una comunidad hospitalaria comprometida con el servicio público en salud.

Orientan nuestras decisiones, conductas y relaciones, guiando la manera en que

comprendemos y practicamos el cuidado hacia las personas.

Desde la excelencia, la empatía, la integridad, la inclusión, la colaboración y la innovación, construimos un entorno de trabajo digno y respetuoso, que expresa el compromiso de nuestra institución con el bienestar y la vida de la comunidad hospitalaria.

Excelencia: Promovemos una búsqueda activa y constante de mejoras que lleven a la organización a alcanzar altos niveles de calidad y eficiencia en todas las áreas de la institución. Este compromiso abarca desde acciones simples hasta procesos complejos, promoviendo el trabajo personal y en equipo.

Empatía: Fomentamos una conexión emocional y compasiva con los demás, acompañada de un compromiso con acciones concretas para mejorar su bienestar integral. A través de la humanización del cuidado, aseguramos un trato digno y fortalecemos la confianza.

Integridad: Actuamos con honestidad, respeto, probidad y transparencia, manteniendo la coherencia entre lo que decimos y hacemos. Este valor guía nuestras decisiones y comportamientos, fundamentados en principios éticos, y nos compromete a generar confianza con pacientes, equipo de salud y la comunidad.



Inclusión: Promovemos un entorno equitativo, garantizando el acceso y respeto a todas las personas, independiente de su nivel socioeconómico, edad, género, orientación sexual, condición física, psíquica, espiritual, intelectual o sensorial. Reconocemos y valoramos la diversidad cultural de nuestro territorio, un enfoque intercultural en nuestras acciones y decisiones.

Colaboración: Fomentamos el trabajo conjunto y participativo entre equipos interdisciplinarios para ofrecer una atención integral.

Promovemos la participación activa de la comunidad en las decisiones institucionales, asegurando que sus necesidades y expectativas sean parte fundamental de nuestro quehacer.

Innovación: Desarrollamos soluciones que respondan a las necesidades cambiantes del entorno, integrando la adaptación, la flexibilidad y la resiliencia como pilares para transformar desafíos en oportunidades.

Fomentamos la educación continua y la investigación clínica, aplicando estos aprendizajes para enriquecer la experiencia del paciente y la comunidad.

|||| MISIÓN

Somos un hospital público, asistencial y docente, de alta complejidad ubicado en la provincia de Osorno, que brinda atención integral y de calidad, promoviendo el bienestar de nuestra comunidad hospitalaria, con perspectiva de género, enfoque intercultural y participación social, a través de equipos competentes, empáticos e inclusivos, en coordinación con otras instituciones de la red de salud.

|||| VISIÓN

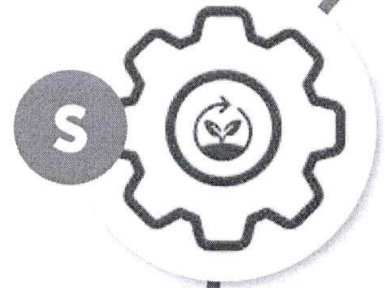
Ser un hospital líder en la zona sur, valorado por su excelencia, cultura de bienestar y humanización, promoviendo la sostenibilidad, el desarrollo y la resiliencia institucional, para abordar los desafíos de su comunidad y territorio.



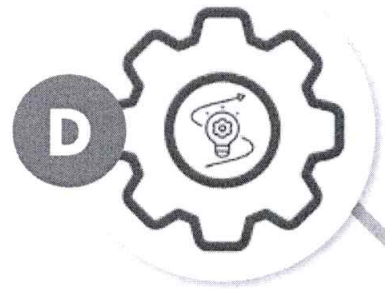
EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos de la planificación representan áreas complementarias que, en conjunto, orientan la labor institucional hacia el cumplimiento de su misión y visión. Cada eje aborda desafíos específicos y cuenta con objetivos y acciones propias, que se articulan entre sí de forma sinérgica. Esta interrelación permite avanzar de manera coherente y sostenida en el desarrollo integral del hospital.

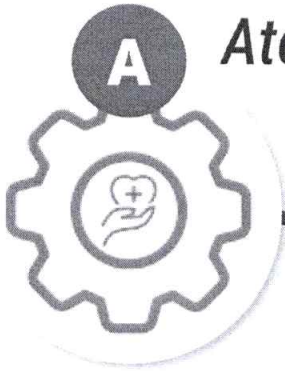
Sostenibilidad y Eficiencia Hospitalaria



Desarrollo, Investigación e Innovación



- S** Sostenibilidad y Eficiencia Hospitalaria
- A** Atención de Salud con Excelencia
- L** Liderazgo y Posicionamiento
- U** Una Cultura de Bienestar
- D** Desarrollo, Investigación e Innovación



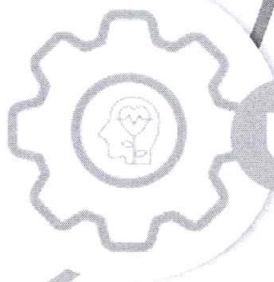
A

Atención de Salud con Excelencia



L

*Liderazgo y
Posicionamiento*



U

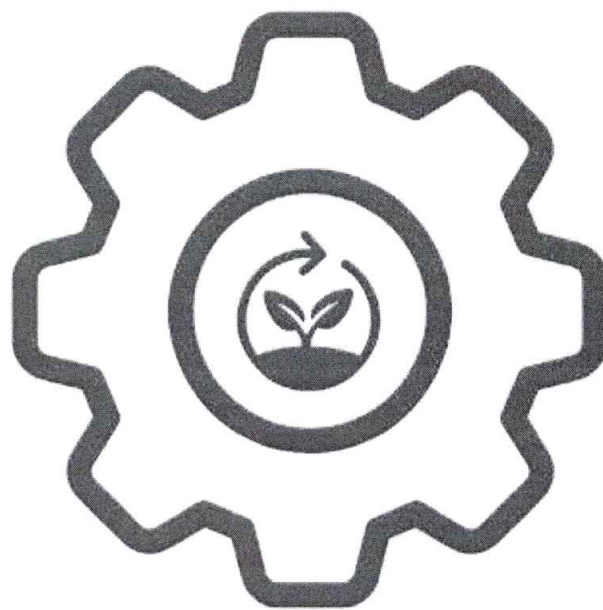
*Una Cultura
de Bienestar*

PLANES

2025 - 2035

SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA HOSPITALARIA

Desarrollamos prácticas sostenibles que fortalezcan la eficiencia operativa y optimicen nuestros procesos de gestión, en función de contar con sólidas bases económicas que permitan respaldar las aspiraciones institucionales.



OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Desarrollar un plan económico sostenible que respalde las necesidades de un hospital de nivel terciario.

- ✓ Integrar la planificación y gestión financiera con la cartera de servicios, priorizando eficiencia y pertinencia en la asignación de recursos.
- ✓ Diseñar e implementar un modelo de proyección financiera multianual para la sostenibilidad futura del hospital.
- ✓ Optimizar la capacidad de producción hospitalaria mediante la gestión eficiente de recursos humanos, físicos y tecnológicos, priorizando la oportunidad y calidad de la atención.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para el financiamiento colaborativo de proyectos que fortalezcan el quehacer institucional.
- ✓ Implementar prácticas institucionales de sostenibilidad económica, incluyendo eficiencia energética, compras responsables y reducción de desperdicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Garantizar la disposición eficiente y oportuna de los bienes, servicios y equipamiento hospitalarios.

- ✓ Implementar un sistema digital integrado para la planificación, trazabilidad y control eficiente de bienes, servicios y equipamiento hospitalarios.
- ✓ Planificar y gestionar estratégicamente la contratación de prestaciones clínicas externas, priorizando pertinencia, calidad y eficiencia en la resolución de la demanda asistencial.
- ✓ Fortalecer los procesos de compra de bienes, servicios y equipamiento implementando mecanismos que mejoren las condiciones de precio-calidad.

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO 3**

Asegurar la operatividad de equipamiento, infraestructura y logística.

- ✓ Implementar un sistema digital para la trazabilidad, mantenimiento y control del inventario de equipamiento clínico y de apoyo, asegurando su disponibilidad operativa.
 - ✓ Potenciar un plan de mantenimiento, adquisición y reposición priorizada de equipamiento e infraestructura, basado en criterios de criticidad y vida útil.
 - ✓ Capacitar al personal en el uso eficiente, seguro y responsable del equipamiento e infraestructura hospitalaria, promoviendo una cultura de sostenibilidad institucional.
 - ✓ Fortalecer y actualizar un plan institucional de continuidad operativa y gestión de emergencias, articulado con la red asistencial y con enfoque de riesgo.
-

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO 4**

Fomentar prácticas sostenibles en el uso de los recursos hospitalarios.

- ✓ Mejorar la gestión de los procesos de compras, bodega y abastecimiento incorporando criterios de sostenibilidad.
- ✓ Aplicar evaluaciones económicas para apoyar decisiones clínicas y administrativas orientadas al uso eficiente de recursos y cumplimiento de los objetivos institucionales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

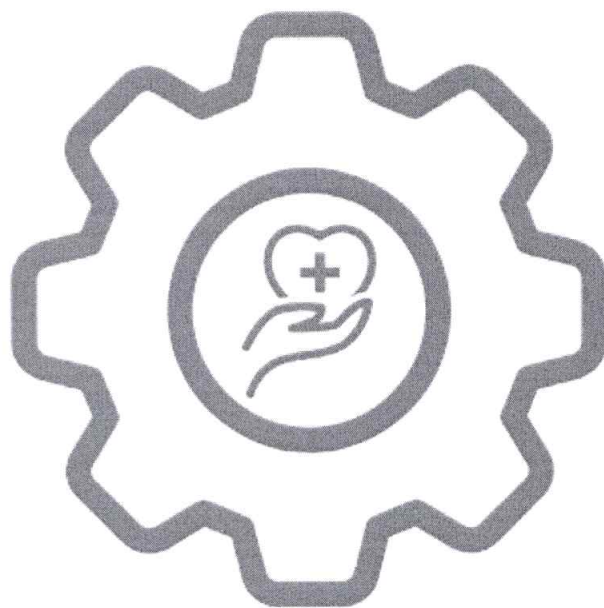
Modernizar los procesos hospitalarios.

- ✓ Automatizar procesos administrativos prioritarios, asegurando la interoperabilidad de sistemas informáticos para mejorar eficiencia y trazabilidad.
- ✓ Rediseñar la estructura organizacional y flujos de trabajo institucionales desde un enfoque de gestión por procesos centrados en las personas.
- ✓ Capacitar a funcionarios en modelos de gestión por procesos basados en datos e indicadores para fortalecer la eficiencia institucional y la mejora continua.
- ✓ Diseñar e implementar una estrategia integral de transformación digital y tecnológica que modernice los procesos clínicos y administrativos.



ATENCIÓN EN SALUD CON EXCELENCIA

Ofrecemos una atención de alta calidad, segura y empática, identificando las necesidades de salud de la comunidad, en el ámbito educativo, preventivo y curativo. Desplegamos un trabajo personal y colectivo transdisciplinario para otorgar una atención oportuna y efectiva, asimismo, actualizamos nuestras prácticas clínicas y trabajamos en la personalización del cuidado para mejorar el bienestar de nuestra población.



OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Asegurar el bienestar del paciente entregando una atención de salud segura, oportuna y de calidad.

- ✓ Garantizar el respeto a la autonomía y la comunicación efectiva con pacientes y cuidadores, promoviendo una relación terapéutica basada en confianza y comprensión.
- ✓ Aplicar modelos de gestión clínica basados en evidencia y adaptados a la realidad territorial del hospital, priorizando calidad, seguridad y pertinencia cultural.
- ✓ Actualizar guías, protocolos clínicos y estándares de atención basados en evidencia.
- ✓ Optimizar la experiencia de atención en las unidades de ingreso (Urgencia, SOME, Admisión), integrando enfoque de trato digno y oportunidad de atención.
- ✓ Fortalecer el enfoque de atención centrado en las personas y sus determinantes sociales.
- ✓ Capacitar a los equipos clínicos y administrativos en competencias orientadas a la seguridad, calidad y trato centrado en el paciente.
- ✓ Implementar un estándar institucional de docencia en servicio que asegure entornos seguros y respetuosos para pacientes y estudiantes, evaluación de calidad y medidas de fidelización y retención del talento.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Fortalecer la resolutiveidad hospitalaria.

- ✓ Fortalecer la continuidad del cuidado mediante sistemas interoperables y protocolos conjuntos con Atención Primaria, incluyendo seguimiento de patologías crónicas.
- ✓ Definir e implementar un modelo de coordinación por procesos clínico-administrativos con atribuciones claras para fortalecer la resolutiveidad institucional.
- ✓ Integrar la perspectiva del paciente en el rediseño y mejora de procesos asistenciales, considerando sus expectativas y experiencias.
- ✓ Implementar un sistema de gestión clínica-administrativa basado en análisis continuo de datos para anticipar y responder oportunamente a demandas asistenciales y situaciones epidemiológicas.
- ✓ Optimizar el proceso de alta hospitalaria, incluyendo subprocesos clínicos, administrativos y de articulación con la red asistencial.



**OBJETIVO
ESTRATÉGICO 3**

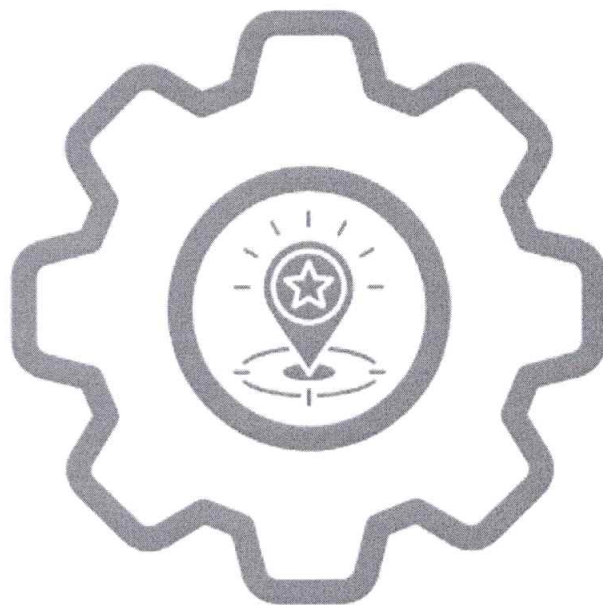
Potenciar la ambulatorización.

- ✓ Mejorar integralmente la experiencia en el proceso de atención ambulatoria, incluyendo los subprocesos asociados, con énfasis en la oportunidad, calidad técnica y trato digno.
- ✓ Fomentar el buen trato y la entrega de información clara desde el primer contacto con las unidades de atención ambulatoria, incluyendo unidades de apoyo, con monitoreo de su cumplimiento.
- ✓ Optimizar los procesos asistenciales de farmacia, laboratorio e imagenología, fortaleciendo su oportunidad, trazabilidad y articulación con la atención clínica ambulatoria.
- ✓ Adecuar infraestructura y equipamiento de atención ambulatoria, incorporando criterios de accesibilidad, confort y continuidad asistencial.
- ✓ Mejorar la coordinación entre niveles de atención de la red asistencial para asegurar la continuidad del cuidado a lo largo del ciclo vital y de atención.
- ✓ Fortalecer la estrategia de Hospitalización Domiciliaria para garantizar la continuidad del cuidado y seguimiento.



LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO

Aspiramos a consolidar nuestro liderazgo en atención de salud, a través de la excelencia, la investigación, la innovación y prácticas sostenibles que mejoren la calidad de vida de la población. Impulsamos redes de colaboración con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales para involucrarnos en iniciativas que impacten positivamente en el desarrollo regional y nacional.



OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Potenciar el liderazgo del hospital en la formulación y ejecución de políticas públicas de salud que promuevan mejoras en la calidad de vida de la población.

- ✓ Incentivar y facilitar la participación activa del personal en mesas técnicas y espacios de gobernanza local, regional y nacional, promoviendo la representación institucional.
- ✓ Promover iniciativas clínicas, académicas, científicas o de gestión desarrolladas por el hospital que puedan incidir en políticas públicas locales, regionales y nacionales.
- ✓ Implementar un sistema de seguimiento y rendición de cuentas del plan estratégico, con enfoque de transparencia y mejora continua.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Promover redes de trabajo colaborativo amplias e intersectoriales con instituciones asistenciales y relacionadas a salud.

- ✓ Establecer vínculos intersectoriales con instituciones públicas y privadas para colaborar en proyectos que fortalezcan el desarrollo del hospital y su entorno.
- ✓ Fortalecer el vínculo del hospital con la comunidad educativa, mediante actividades de promoción y educación en salud.
- ✓ Desarrollar y mantener actualizado un sistema de gestión de convenios y redes colaborativas, que permita su seguimiento, evaluación y proyección estratégica.
- ✓ Establecer y fortalecer vínculos con instituciones formadoras públicas y privadas de carreras técnicas y profesionales, mediante normas y procedimientos claros y conocidos que aseguren una relación de beneficio y respeto mutuo.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer la participación social de la comunidad hospitalaria en la toma de decisiones estratégicas.

- ✓ Diseñar de manera participativa la política de comunicación interna para fomentar el sentido institucional.
 - ✓ Fortalecer la comunicación y vinculación activa con la comunidad mediante mecanismos participativos, informativos y formativos.
 - ✓ Implementar procesos de consulta a la comunidad, incluyendo consultas públicas, para recoger aportes sobre proyectos y procesos hospitalarios relevantes.
 - ✓ Desarrollar herramientas que faciliten el acceso de la comunidad a información relevante sobre salud, prestaciones y funcionamiento del hospital.
-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

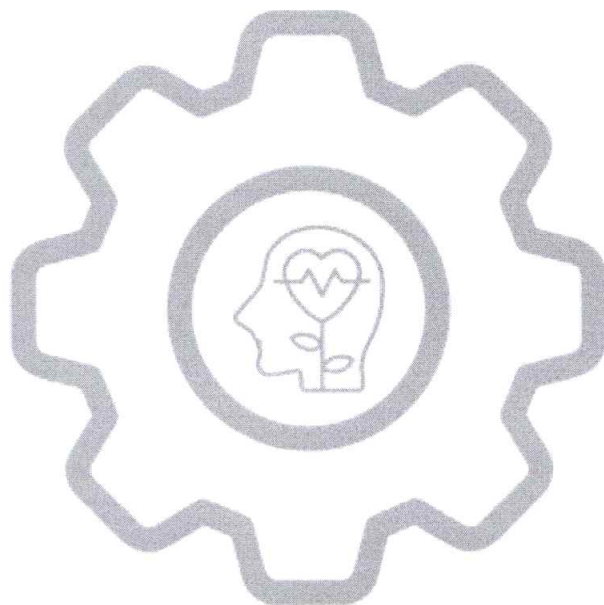
Mejorar la satisfacción de las personas promoviendo una experiencia positiva que fortalezca la identidad institucional y refleje los valores del hospital.

- ✓ Implementar una estrategia integral de mejora en señalética, infraestructura y condiciones de espera para fortalecer la experiencia de acogida, orientación y tránsito en el hospital.
- ✓ Desarrollar la identidad institucional como base cultural que fortalezca el sentido de pertenencia y cohesión en la comunidad hospitalaria.
- ✓ Consolidar la reputación institucional mediante la participación en procesos de acreditación nacional e internacional, como expresión del compromiso con la calidad y mejora continua.
- ✓ Crear una instancia articulada al interior de la institución con el fin de promover la vinculación con el medio.



UNA CULTURA DE BIENESTAR

Construimos un ambiente de trabajo sano y colaborativo, que fortalezca el bienestar integral de sus miembros, asegurando que estos sean valorados, y cuenten con las condiciones óptimas y seguras para contribuir a mejorar la salud de la comunidad hospitalaria.



OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Impulsar una cultura organizacional que respete la dignidad humana, fomente la inclusión y la compasión, y garantice la equidad y el buen trato tanto entre los funcionarios y funcionarias como hacia todas las personas.

- ✓ Implementar programas de reconocimiento al compromiso y participación del personal del hospital en acciones que representan los valores y objetivos institucionales.
- ✓ Fortalecer espacios de participación efectiva, promoviendo el involucramiento activo de los funcionarios en la vida institucional.
- ✓ Asegurar procesos de inducción y orientación institucional a nuevos funcionarios, alineados con los valores, funciones y cultura organizacional.
- ✓ Promover una cultura organizacional y liderazgos coherentes con el proyecto estratégico institucional.
- ✓ Realizar diagnósticos de clima laboral periódicos para implementar acciones de mejora continua.
- ✓ Gestionar conflictos y procesos disciplinarios mediante procedimientos transparentes, oportunos y socializados con los involucrados.
- ✓ Fortalecer canales de comunicación interna articulados y efectivos, que favorezcan el flujo de información institucional.
- ✓ Impulsar la inclusión para avanzar en la equidad laboral.
- ✓ Reforzar el buen trato, la compasión y la humanización en las relaciones entre funcionarios y con las personas usuarias.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

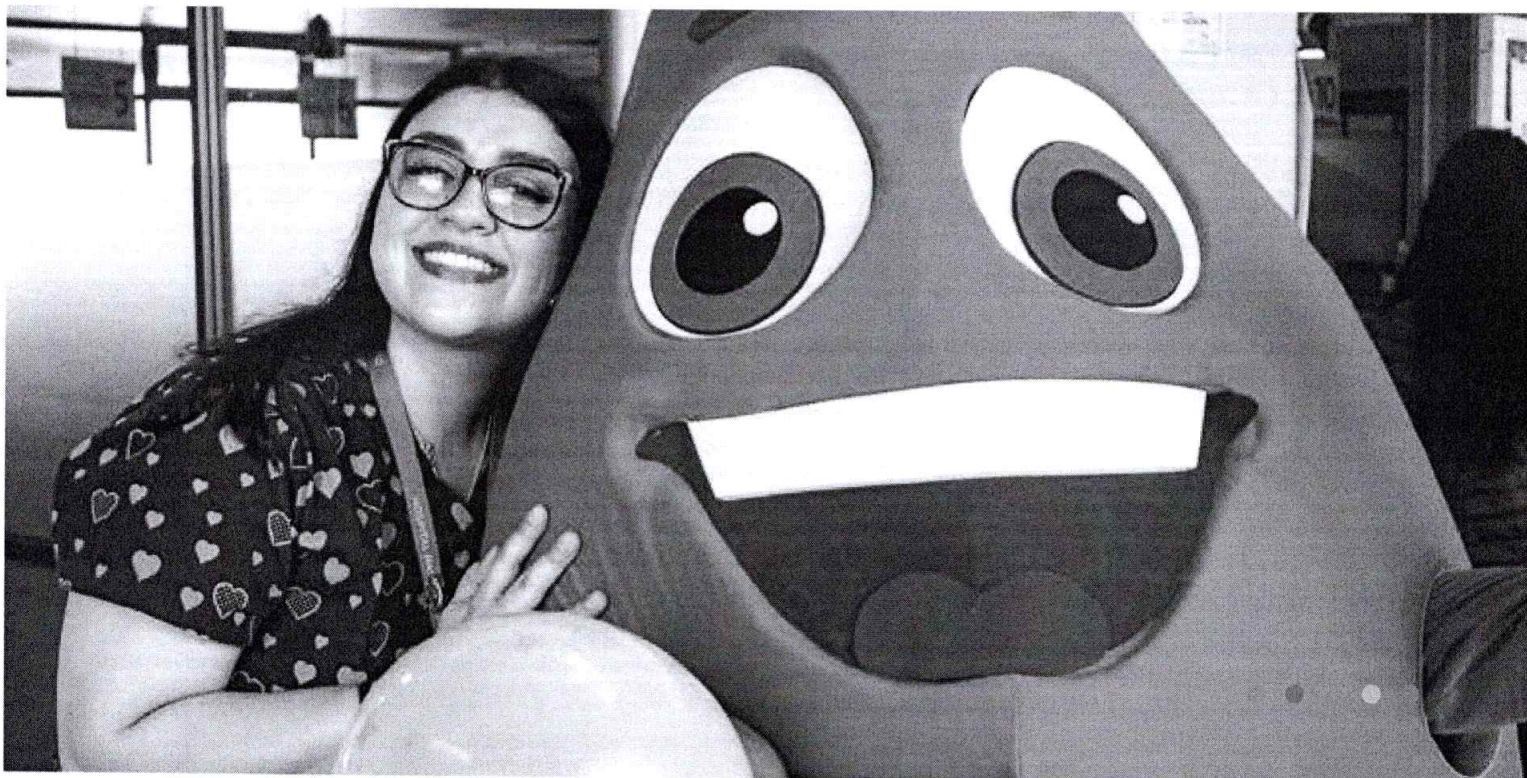
Promover el bienestar y el cuidado integral de todo el personal de salud.

- ✓ Implementar programas de cuidado integral en salud del personal, con énfasis en la promoción, prevención y apoyo en salud mental, resguardando la continuidad de la atención.
- ✓ Identificar los factores laborales que afectan la salud del personal para implementar estrategias de reducción de ausentismo y promoción del bienestar.
- ✓ Incorporar indicadores de bienestar del personal en la evaluación del desempeño de las jefaturas clínicas y administrativas.
- ✓ Implementar jornadas laborales flexibles resguardando la continuidad de la atención.
- ✓ Implementar condiciones ambientales y ergonómicas óptimas en el trabajo para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Planificar de forma anticipada los ausentismos programables, para prevenir la sobrecarga de equipos y garantizar continuidad operativa.
- ✓ Diseñar e implementar políticas de conciliación trabajo-vida personal, incorporando enfoque de género y corresponsabilidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

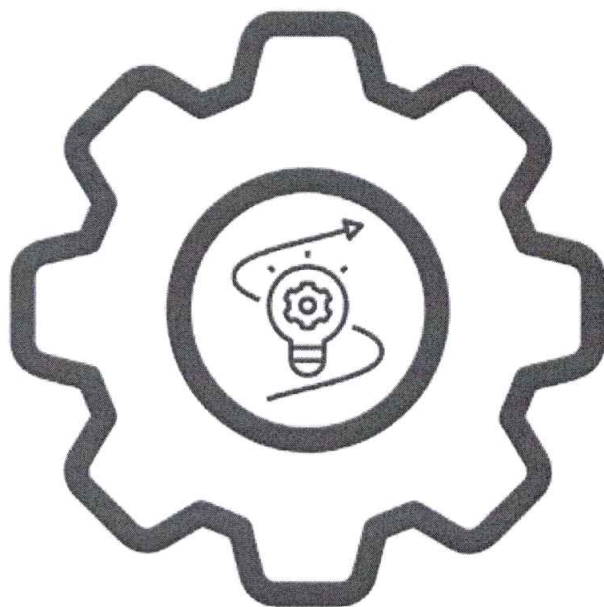
Potenciar las oportunidades de formación y desarrollo continuo de todo el personal de salud para favorecer la adquisición de conocimientos y competencias en sus áreas específicas.

- ✓ Mejorar la planificación, pertinencia y evaluación del impacto de las capacitaciones, alineándolas con los objetivos estratégicos institucionales.
- ✓ Asegurar la accesibilidad, equidad y pertinencia de la formación continua para todo el personal, considerando barreras estructurales y necesidades específicas.
- ✓ Definir estándares de competencias por estamento y perfil de cargo, y gestionar brechas formativas mediante planes de desarrollo profesional.
- ✓ Promover formación en habilidades de liderazgo coherente con los valores institucionales y el trabajo colaborativo.
- ✓ Regularizar y fortalecer el ejercicio docente del personal, favoreciendo la adquisición de competencias pertinentes, el reconocimiento de la carga horaria y su valoración como criterio en la carrera funcionaria.



DESARROLLO, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Promovemos una cultura de aprendizaje continuo, fomentando la investigación clínica y la integración de nuevas tecnologías, en un marco ético, basado en la adaptación, flexibilidad y resiliencia, para enriquecer la experiencia de la comunidad.



OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Incentivar y fortalecer la investigación en salud generando conocimientos que mejoren el bienestar de la población.

- ✓ Establecer una estructura normativa y financiera para la investigación clínica y en gestión, que asegure su desarrollo ético, técnico y sostenible.
- ✓ Definir y revisar periódicamente las líneas prioritarias de investigación, considerando objetivos institucionales, necesidades locales e intereses de los equipos.
- ✓ Conformar el área de investigación institucional, convocando coordinadores clínicos y administrativos, y estableciendo mecanismos que faciliten su articulación.
- ✓ Promover investigación aplicada en coordinación con instituciones públicas y privadas para fomentar la innovación y el desarrollo de tecnologías orientada a resolver desafíos en salud local.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Desarrollar e incorporar tecnologías sanitarias y en gestión en salud.

- ✓ Mejorar la calidad de los registros clínicos para fortalecer la gestión, la investigación y el análisis financiero en salud.
- ✓ Implementar herramientas digitales seguras y accesibles para la recolección, procesamiento y análisis de datos clínicos y administrativos.
- ✓ Evaluar la pertinencia, impacto ético e intercultural de las nuevas tecnologías en salud antes de su adopción institucional.
- ✓ Desarrollar módulos de análisis predictivo en áreas críticas clínicas y administrativas.
- ✓ Capacitar al personal clínico y administrativo en el uso de herramientas digitales e inteligencia artificial, aplicadas al diagnóstico, la gestión clínica y la toma de decisiones.



**OBJETIVO
ESTRATÉGICO 3**

Fomentar una cultura de innovación en el personal de salud.

- ✓ Formalizar tiempo protegido para investigación dentro de la jornada laboral, con metas e indicadores de cumplimiento y resultados.
- ✓ Incorporar la participación en innovación e investigación como criterio en los procesos de evaluación y desarrollo de carrera funcionaria.
- ✓ Facilitar la formación y acompañamiento metodológico en investigación para funcionarios del establecimiento.
- ✓ Implementar un espacio físico para la innovación e investigación en salud con el equipamiento necesario para su funcionamiento.
- ✓ Crear un proceso interno de convocatoria anual y recursos asignados para propuestas de innovación destinadas a resolver desafíos hospitalarios.



¿QUÉ SIGNIFICARÁ PLANES PARA MÍ?

|||| PERSONAS COMPROMETIDAS Y VALORIZADAS

En el Hospital que construiremos, las y los funcionarios se sentirán plenamente valorados, escuchados y respetados.

Cada persona comprenderá la relevancia de su aporte en el cuidado de la salud de la comunidad, y contará con condiciones seguras, apoyo institucional y oportunidades de desarrollo que fortalezcan su vocación de servicio.

Se consolidará una cultura organizacional basada en la colaboración, la inclusión, el buen trato y la equidad, donde se reconocerán y celebrarán las diversas trayectorias, saberes y orígenes que enriquecen nuestra institución.

El bienestar del personal será una prioridad permanente: existirán espacios y programas orientados al autocuidado, la conciliación entre la vida laboral y personal, y la promoción de la salud física, mental y emocional.

|||| ATENCIÓN DE SALUD CON EXCELENCIA

Nuestros pacientes recibirán una atención de salud de alta calidad, segura y compasiva,

brindada en el momento oportuno y con un enfoque profundamente humano.

Los equipos clínicos y administrativos trabajarán de manera transdisciplinaria, integrando la evidencia científica, la innovación y la voz de la comunidad en el diseño de los procesos asistenciales.

La atención será personalizada, reconociendo los determinantes sociales y culturales de la salud y fortaleciendo la confianza y la dignidad en cada encuentro clínico.

La excelencia no se medirá solo en indicadores técnicos, sino también en la experiencia vivida por las personas y en los resultados que más valoran para su bienestar y calidad de vida.

|||| LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO REGIONAL

El Hospital se consolidará como un referente público, docente y asistencial del sur de Chile.

Será un actor protagónico en la red asistencial y un impulsor de la cooperación interinstitucional, contribuyendo activamente a la formulación de políticas públicas y al desarrollo territorial de la provincia de Osorno y de la región de Los Lagos.

El hospital será reconocido por su liderazgo ético, su compromiso con la calidad, la

transparencia y la participación social, y por fortalecer una salud pública moderna, eficiente y con rostro humano.

|||| UNA CULTURA DE BIENESTAR

El bienestar será parte esencial de nuestra identidad institucional.

Se fomentará un ambiente laboral sano, colaborativo y respetuoso, donde el trabajo en equipo y la comunicación efectiva serán pilares del quehacer diario.

Los liderazgos promoverán la coherencia con los valores institucionales —excelencia, compasión, integridad, innovación, inclusión y colaboración— y orientarán a los equipos hacia el cumplimiento de un propósito común: mejorar la salud y la calidad de vida de las personas.

El hospital se convertirá en un espacio seguro, inclusivo y libre de discriminación, donde cada persona podrá crecer, desarrollarse y contribuir desde su singularidad.

|||| DESARROLLO, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

El Hospital Base de Osorno fomentará una cultura de aprendizaje continuo y de generación de conocimiento.

La investigación clínica y en gestión se consolidará como una herramienta para mejorar la práctica asistencial y aportar soluciones a los desafíos de salud de la comunidad.

Se incorporarán tecnologías y modelos innovadores de atención y gestión, con criterios de ética, equidad y sostenibilidad.

La colaboración con universidades, centros de investigación e instituciones del territorio fortalecerá nuestra capacidad de transformar la experiencia de atención y de contribuir activamente al desarrollo científico del país.

|||| SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA HOSPITALARIA

El uso responsable y transparente de los recursos públicos será un sello institucional.

Se desarrollarán prácticas sostenibles y modelos de gestión eficientes que garanticen la continuidad y calidad de la atención, el equilibrio financiero y la modernización de la infraestructura hospitalaria.

El Hospital será una institución preparada para los desafíos del futuro, capaz de responder con oportunidad, calidad y humanidad a las necesidades de salud de su población, en articulación con toda la red asistencial.

¿CÓMO REALIZAREMOS ESTA ESTRATEGIA?

La efectividad de una estrategia se mide por su capacidad de concretarse en acciones que transformen la realidad.

Durante la próxima década, el desafío será llevar a la práctica los compromisos definidos en nuestros ejes estratégicos, asegurando que cada avance contribuya al bienestar y la salud de nuestra comunidad hospitalaria.

|||| ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PLAN

Para hacer realidad este propósito, el trabajo institucional se organizará mediante equipos de eje estratégico (Equipos de Eje), integrados por representantes clave para el cumplimiento de los objetivos y acciones definidos en cada eje.

Cada equipo será liderado por un miembro del Comité de Planificación, e integrado por uno o más subdirectores y por dos o tres funcionarios o funcionarias de unidades y servicios clínicos y administrativos vinculados al desarrollo del eje.

Estos equipos serán responsables de elaborar planes de trabajo anuales, donde se definirán con claridad las acciones prioritarias, responsables, plazos e indicadores. Dichos planes se elaborarán durante el último trimestre del año previo, de modo que su

ejecución inicie junto al nuevo año calendario, garantizando coordinación, continuidad y alineamiento institucional.

|||| CONSTRUCCIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS PLANES ANUALES

Cada equipo definirá la mejor forma de avanzar en los objetivos y acciones de su eje, considerando cómo cada iniciativa puede complementar y potenciar otras en el corto, mediano y largo plazo.

Los planes incorporarán indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir avances y resultados, integrando tanto los indicadores de reporte regular al MINSAL como aquellos nuevos y complementarios que respondan a la naturaleza de este plan de largo plazo.

El proceso será colaborativo, flexible y adaptativo, permitiendo ajustar las acciones frente a los cambios del entorno sanitario, social o institucional.

|||| MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Comité de Planificación mantendrá reuniones quincenales para compartir avances, dificultades y aprendizajes entre los distintos

Equipos de Eje, fortaleciendo la coherencia y articulación de las acciones.

Adicionalmente, se realizarán reuniones trimestrales con el equipo directivo y encuentros semestrales abiertos a la comunidad hospitalaria, para transparentar el progreso y fomentar la participación de todos los estamentos en la mejora continua.

El soporte técnico y metodológico será proporcionado por la Unidad de Planificación, encargada de velar por la consistencia metodológica, la trazabilidad de los procesos, la calidad de la información reportada y la evaluación continua del cumplimiento de metas.

|||| UNA ESTRATEGIA VIVA Y PARTICIPATIVA

La implementación del Plan Estratégico 2025–2035 será un proceso dinámico, evolutivo y profundamente participativo.

Los Equipos de Eje, el Comité de Planificación y la Unidad de Planificación conformarán el motor de este esfuerzo, garantizando que los objetivos institucionales se traduzcan en acciones concretas, medibles y sostenibles.

De este modo, el Hospital Base San José de Osorno avanzará hacia una gestión estratégica

viva, flexible y colaborativa, capaz de adaptarse a los desafíos del entorno y mantener como horizonte una atención de excelencia, compasiva e íntegramente comprometida con las personas.



GLOSARIO

Salud pública: Disciplina y función esencial del Estado que promueve y protege la salud colectiva, mediante intervenciones integradas que abordan determinantes sociales, ambientales y estructurales, con énfasis en la promoción del bienestar, la prevención de enfermedades y la equidad en salud.

Determinantes sociales de la salud: Condiciones en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, como educación, vivienda, empleo, ingresos, género, etnicidad, que influyen en la salud y generan desigualdades. Estas condiciones están determinadas por la distribución del dinero, el poder y los recursos a nivel global, nacional y local.

Perspectiva de género: Enfoque analítico que reconoce las desigualdades estructurales entre hombres, mujeres y diversidades sexo-genéricas en el acceso, trato y resultados en salud, promoviendo acciones para su eliminación y la equidad.

Enfoque intercultural: Reconocimiento, valoración y respeto por las distintas cosmovisiones, saberes y prácticas culturales en torno a la salud, con énfasis en el diálogo y la participación de los pueblos originarios y otras comunidades culturales.

Equidad: Principio que busca garantizar a todas las personas acceso justo a los servicios de salud, reconociendo y corrigiendo las desigualdades sociales, territoriales o culturales que condicionan su bienestar.

Humanización: Proceso que sitúa a la persona como centro del cuidado, promoviendo relaciones basadas en la dignidad, empatía, respeto, comunicación efectiva y consideración de su contexto social y emocional.

Intersectorialidad: Coordinación efectiva entre sectores del Estado, organizaciones y comunidades, para abordar de manera articulada los determinantes de la salud y promover el bienestar integral.

Atención Primaria de Salud (APS): Nivel esencial del sistema de salud que proporciona atención integral, accesible y continua, centrada en las personas, las familias y las comunidades, con enfoque de promoción de la salud, prevención, participación y acción intersectorial.

Alta Complejidad / Nivel Terciario: Nivel del sistema de salud que entrega atención altamente especializada a personas con patologías complejas, mediante tecnologías avanzadas, equipos multidisciplinarios y centros de referencia.

Red Asistencial: Conjunto organizado de establecimientos de salud articulados por niveles de atención, que aseguran continuidad, integralidad y resolutivez del cuidado, en el marco del Sistema Nacional de Servicios de Salud.

Atención/ Cuidado integral: Enfoque que aborda a la persona en todas sus dimensiones –biológica, psicológica, social y cultural– garantizando un cuidado coordinado y continuo en el tiempo.

Continuidad de la atención: Proceso que asegura que el cuidado entregado a una persona se mantenga sin interrupciones, a lo largo del tiempo y entre los distintos niveles, servicios y profesionales de salud.

Pertinencia: Adecuación de las acciones sanitarias a las características culturales, epidemiológicas y territoriales de la población destinataria.

Accesibilidad: Grado en que las personas pueden utilizar servicios de salud sin enfrentar barreras económicas, geográficas, culturales, físicas o administrativas.

Gobernanza: Capacidad institucional de liderar, coordinar y ejecutar políticas, estrategias y decisiones en salud, con enfoque participativo, ético y transparente.

Calidad: Conjunto de atributos de la atención sanitaria que aseguran su efectividad, seguridad, oportunidad, eficiencia, equidad y centrado en la persona.

Eficiencia: Relación óptima entre los recursos utilizados (humanos, financieros, tecnológicos) y los resultados obtenidos, tanto en lo clínico como en lo administrativo.

Sostenibilidad: Capacidad de una institución sanitaria para mantener su funcionamiento y provisión de servicios a lo largo del tiempo, resguardando el equilibrio entre lo económico, social y ambiental.

Cultura de bienestar: Clima organizacional que promueve ambientes laborales saludables, inclusivos, colaborativos y seguros, favoreciendo el desarrollo integral y la calidad de vida de las personas trabajadoras.

Comunidad hospitalaria: Conjunto de personas vinculadas al quehacer hospitalario, incluyendo funcionarios/as, pacientes, usuarios/as, estudiantes, prestadores, voluntariado y colaboradores institucionales.

Innovación en salud: Proceso de incorporación de nuevas ideas, tecnologías, modelos de gestión o prácticas clínicas que mejoran la calidad, eficiencia y equidad en los servicios de salud.

PlanES: Acrónimo que representa los Ejes Estratégicos del Hospital Base San José de Osorno para el período 2025–2035.

**Construyamos hoy
el hospital del mañana.**

