

# COCREACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD: EXPERIENCIA PARTICIPATIVA EN EL HUAP 2024-2027 (ID 1409)

**Chaban L.<sup>(1)</sup>, Tortella C.<sup>(2)</sup>, Barria P.<sup>(1)</sup>, Urrutia S.<sup>(1)</sup>, Caceres E.<sup>(1)</sup>, Arenas F.<sup>(1)</sup>, Velasquez S.<sup>(1)</sup>**

<sup>(1)</sup>Hospital de Urgencia Asistencia Pública. Contacto: leylachaban@gmail.com

<sup>(2)</sup>Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

## Introducción

El Hospital de Urgencia Asistencia Pública (HUAP), centro de referencia nacional en urgencias y emergencias médicas, desarrolló durante el año 2024 un **proceso de cocreación estratégica** orientado a la elaboración del **Plan Estratégico Institucional 2024–2027**. Esta iniciativa surgió a partir de la necesidad de fortalecer la gestión hospitalaria y proyectar una estrategia legítima, sostenible y participativa. Más que una formulación técnica, el proceso se transformó en un **ejercicio colectivo de reflexión institucional**, integrando la mirada de funcionarios, usuarios, directivos y actores externos. La cocreación se consolidó así como un espacio de diálogo organizacional que permitió redefinir el rumbo del hospital desde la colaboración, el sentido de pertenencia y la visión común de futuro.

## Materiales y Métodos

Se aplicó una **metodología participativa y cualitativa**, estructurada en **cinco fases**: preparación, diagnóstico organizacional, desarrollo de la estrategia, seguimiento y evaluación, y presentación del documento final. El proceso fue liderado por una **mesa técnica de trabajo** integrada por cinco funcionarios del establecimiento, responsables de conducir la metodología y elaborar el documento final. El **diagnóstico organizacional** combinó diversas técnicas: entrevistas a actores clave internos y externos, focus group y mesas de trabajo con funcionarios y usuarios, encuestas aplicadas mediante la plataforma REDCap, y un curso de capacitación interno dirigido a 85 funcionarios de distintos estamentos. Las **herramientas metodológicas** que guiaron los conversatorios incluyeron la línea base (Plan Estratégico 2019-2022), el análisis FODA, PESTEL y la cadena de valor. Los avances fueron validados por el **Comité de Planificación Estratégica Institucional**, creado y formalizado mediante resolución exenta al iniciar el proceso. El análisis cualitativo de la información recopilada se realizó bajo los principios de la **teoría fundamentada**, utilizando herramientas digitales e **inteligencia artificial generativa** para la transcripción y sistematización de la información, preservando el análisis interpretativo y el juicio profesional como ejes del análisis.

## Resultados

Este proceso permitió actualizar el Plan Estratégico Institucional, definiendo una **misión** que reafirma su rol asistencial y docente, centrada en la atención interdisciplinaria, integral y de calidad, una **visión** orientada a la innovación y humanización, y valores que fortalecen la identidad del HUAP: **excelencia, humanización, trabajo en equipo, probidad, empatía, respeto e inclusión**.

Se elaboró un **mapa estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard**, estructurado en cinco ejes estratégicos y diecinueve objetivos estratégicos, operacionalizados mediante cuarenta indicadores de desempeño (KPIs).

El Plan fue formalizado mediante **resolución exenta**, consolidando una **hoja de ruta institucional** que ya ha impulsado **cambios relevantes**, como la creación del Comité y la Política de Humanización, la creación del Comité de Innovación y el inicio de la estrategia de transformación digital del HUAP, con un impacto tangible en la calidad y experiencia de la atención en salud.

## Conclusión

La experiencia del HUAP demuestra que una planificación estratégica basada en **metodologías participativas** genera mayor compromiso, sostenibilidad y alineación institucional, transformando la estrategia en una práctica viva y compartida. La inclusión activa de diversos actores permitió recoger necesidades reales, y construir una estrategia con **sentido colectivo y pertinencia organizacional**.

El uso complementario de tecnologías digitales e inteligencia artificial generativa, potenció el análisis y la gestión de la información, pero fue el **diálogo transversal** el motor principal del proceso. Su consolidación depende del **compromiso activo y sostenido de los liderazgos**, capaces de inspirar, movilizar y mantener la coherencia entre la visión institucional y la acción cotidiana. El plan estratégico HUAP 2024-2027 se erige como un **modelo replicable** para otros hospitales públicos que aspiren a una gestión hospitalaria participativa, innovadora y centrada en las personas, donde la cocreación actúe como el **eje articulador entre la estrategia y la cultura institucional**.

## Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1997). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ministerio de Salud (MINSAL). (2024). *Instrumento de evaluación de establecimientos autogestionados en red: Balanced Scorecard 2024*.