

**EVALUACIÓN DE FINAL DE LA DÉCADA  
ESTRATEGIA NACIONAL DE SALUD 2011 – 2020:  
COMPONENTE COORDINACIÓN  
Mayo 2024**



## Contenido

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	3
II.	AGRADECIMIENTOS .....	5
III.	INTRODUCCION .....	5
IV.	OBJETIVOS .....	7
	Objetivo General:.....	7
	Objetivos Específicos:.....	7
V.	METODOLOGÍA .....	7
VI.	RESULTADOS .....	9
	VI.1. Resultados según vinculación con la Estrategia Nacional de Salud: Referentes de la Estrategia Nacional .....	9
	VI.1.1 Experiencia en rol de referentes.....	9
	VI.1.2 Gestión Departamento Estrategia Nacional de Salud.....	12
	VI.1.3 Estrategia Nacional de Salud .....	15
	VI.1.4 Planificación Operativa.....	17
	VI.2. Resultados según vinculación con la ENS: Técnicos encargados de tema en nivel nacional y regional de la Estrategia Nacional de Salud .....	20
	VI.2.1 Experiencia en rol de Encargados nacionales y regionales .....	20
	VI.2.2 Gestión Departamento Estrategia Nacional de Salud (DENS) desde la perspectiva de los encargados técnicos de tema. ....	21
	VI.2.3 Estrategia Nacional de Salud .....	22
	VI.2.4 Planificación Operativa.....	23
VII.	CONCLUSIONES.....	25
VIII.	RECOMENDACIONES .....	26
IX.	REFERENCIAS.....	28
X.	ANEXOS .....	29
	Anexo 1. Vista Parcial Encuesta Componente Coordinación (Hasta pregunta 19 de 58) .....	29

## I. RESUMEN EJECUTIVO

La planificación sanitaria es un proceso considerado indispensable para dar una respuesta eficiente a las necesidades de salud de la población. Esto, en la medida en que se instalan procesos de gestión sanitaria en el que se exploran las oportunidades de mejora y se deciden qué cambios son necesarios, a partir del establecimiento de prioridades, la definición de resultados y el desarrollo de estrategias que promuevan su alcance, así como procesos de seguimiento y evaluación.

Siendo la Estrategia Nacional de Salud para el logro de los objetivos sanitarios nacionales, el instrumento bajo el cual se orientó el quehacer del sector en la década 2011-2020, el Departamento Estrategia Nacional de Salud (DENS) instaló un proceso de Evaluación de Final de la Década, con el fin de dar cuenta de los alcances en los resultados que se generaron en el periodo, así como observar características importantes en el seguimiento y la implementación de esta.

Con este propósito, esta evaluación midió la consecución de los resultados definidos a nivel estratégico y operativo a través de su componente de monitoreo, contando además con tres componentes adicionales complementarios. Por un lado, el análisis crítico, donde se evaluó la suficiencia de la cadena de resultados y el marco de medición definido para un grupo de temas priorizados. Por otro lado, un componente de apropiación con el que se evaluó el grado de conocimiento e involucramiento de los encargados del nivel central en torno a procesos fundamentales para la implementación de la Estrategia; así como el componente de coordinación, observando la expresión del trabajo entre los distintos actores que componen la red de referentes y técnicos asociados a la Estrategia Nacional de Salud (ENS) tanto en el nivel nacional como regional.

Respecto de la coordinación, área de la evaluación a la que alude este documento, se encontró que existe una alta valoración de la Estrategia Nacional de Salud y de conocimiento de las funciones por parte de los referentes de la Estrategia Nacional de Salud, no obstante, perciben desde su experiencia obstaculizadores asociados con falta de horas protegidas para el desarrollo de estas laborales y de apoyo por parte de las autoridades y jefaturas directas.

Sobre la coordinación de los referentes y encargados técnicos del nivel central con el equipo DENS, los dos grupos evalúan bien este aspecto, especialmente el tema de la claridad en la comunicación y la consistencia de la información entregada. Sin embargo, de manera particular se observa una mayor percepción de facilidad en la comunicación de los referentes Estrategia Nacional con el equipo DENS y los equipos técnicos regionales, pero no con los referentes temáticos del nivel central. Esto en contraposición a lo referido por los encargados técnicos de tema de ambos niveles (central y regional), que perciben mejor comunicación entre ellos, y menor facilidad por parte de los del nivel regional con el equipo DENS. Esto, se ha asociado como derivada de la condición estructural de la organización, debido al rol que cumple cada grupo de participantes en esta.

Así mismo, tanto referentes Estrategia como encargados técnicos del tema nivel central, entregan una menor puntuación a la suficiencia de las capacitaciones entregadas, y a la calidad y suficiencia de las videoconferencias que realiza el DENS.

Por último, respecto del proceso de Planificación Operativa Anual (POA) y los distintos recursos que la sustentan tanto para su implementación como seguimiento, esto es la plataforma del Sistema de Monitoreo para la Planificación Operativa (SIMPO) y los lineamientos temáticos, se observó un incremento en la difusión de los lineamientos temáticos a actores relevantes a nivel regional, y la suficiencia de los plazos comparado con la evaluación de mitad de periodo.

Asimismo, en cuanto a los lineamientos temáticos, 60% de los referentes y 75% de los encargados regionales y nacionales, los consideran de calidad. Lo mismo ocurre en torno a su utilidad y utilización para la formulación de actividades, con sobre un 70% de los encuestados asignándoles un alto puntaje.

Por último y respecto de la Planificación Operativa, el 77% de los referentes señala que es un instrumento valioso que alinea el trabajo del sector salud bajo un marco común. Sobre el Sistema Informático para el Monitoreo de la Planificación Operativa (SIMPO) y que se asocia a este último proceso en mención, los encuestados refieren que facilita la formulación de actividades, la comunicación entre equipos a nivel central y regional para la revisión y el reporte de actividades.

## II. AGRADECIMIENTOS

El componente de coordinación de la Evaluación de Final de Periodo para la Estrategia Nacional de Salud 2011 – 2020 es producto del trabajo mancomunado del Departamento de Estrategia Nacional de Salud con la red de referentes de la Estrategia Nacional de Salud y de diversos encargados técnicos del nivel central y regional de los temas sanitarios priorizados, profesionales a los cuales es necesario agradecer su buena disposición y dedicación para el desarrollo de este trabajo.

Vayan nuestros agradecimientos a cada uno de ustedes.

## III. INTRODUCCION

La planificación sanitaria es un proceso esencial para entregar una respuesta eficiente a las necesidades de salud de la población, a partir de procesos de gestión sanitaria que considera el establecimiento de prioridades, la definición de resultados y el desarrollo de estrategias que promuevan su alcance, así como procesos de seguimiento y evaluación(1).

En el marco de la gestión sanitaria, la evaluación es definida como un proceso permanente de aprendizaje y mejora que acompaña toda la vida de una política pública, plan o programa, toda vez que se transforma en un recurso para la toma de decisiones tanto estratégicas, como operativas, desde donde surgen decisiones que pueden ser preventivas o correctivas, según se busque la anticipación a los riesgos detectados, o la reorientación de los procesos o intervenciones para corregir los efectos no deseados, o las ineficacias detectadas (2).

En la actualidad como eje fundamental para el desarrollo de la planificación sanitaria en el país, se cuenta con una Estrategia Nacional de Salud para el logro de los objetivos sanitarios, siendo este el instrumento marco para la gestión del sector(3).

Es así, que si bien la Estrategia Nacional de Salud es el instrumento que guía los propósitos y acciones del sector, es además concebida en sí misma como una política pública toda vez que considera una visión a largo plazo en la intervención de la salud de la población, valorando su perspectiva social(4,5).

En su versión 2011-2020, ésta abordó 48 temas de salud dispuestos en 9 ejes estratégicos cada uno con su cadena de resultados (CDR), la que corresponde a una lógica causal de intervenciones definidas como prioritarias en vista de los logros que se esperan (6), y que sigue un proceso de Gestión Basada en Resultados (GBR) que comprende el desarrollo de tres componentes clave: planificación, seguimiento y evaluación.

En contexto de la planificación, la Estrategia Nacional de Salud estipula para el logro de los alcances propuestos una cadena de resultados para cada tema sanitario priorizado, considerando para su ejecución un componente estratégico y uno operativo, y la generación de lineamientos desde el nivel programático que logren conectar los dos anteriores facilitando el logro de los resultados. Desde esta perspectiva, se hace vital la instalación de procesos permanentes de seguimiento y evaluación que permitan medir los avances o alcances de lo definido, y analizar si los cursos de acción trazados son los requeridos para lograrlo.

Por otro lado, el seguimiento está dado por el monitoreo de resultados y la observación y control de los procesos, que se dan a través de un sistema de monitoreo de indicadores y de la planificación operativa, y del liderazgo del Departamento de Estrategia Nacional de Salud y el desempeño de una red de referentes Estrategia Nacional de Salud que pertenecen a cada una de las divisiones del nivel central y en el nivel regional a cada SEREMI y Servicio de Salud. Así mismo, la red de trabajo en torno a la Estrategia implica a los actores técnicos que ejecutan las acciones en los distintos niveles de gestión, en este caso los encargados técnicos de temas en el nivel central y regional.

La Estrategia Nacional de Salud (ENS), ha contado además con procesos de evaluación durante el curso y finalización del periodo definido, siendo esto realizado tanto en su versión 2011-2020 como para el plan 2000-2010.

Como parte del proceso de evaluación de fin de década, se desarrolló el componente de coordinación, que tuvo como finalidad conocer el nivel de ésta entre los diversos actores que aportan con sus acciones a la implementación de la Estrategia Nacional de Salud; además de establecer, cómo esta coordinación influye o afecta el abordaje de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación que se desarrollan en torno a ella.

El presente documento da cuenta de la metodología empleada y los resultados obtenidos de este componente, estableciendo conclusiones al respecto, pero sobre todo entregando recomendaciones que puedan nutrir y facilitar la implementación de los procesos asociados a

la Estrategia Nacional de Salud, siendo estos fundamentales para la gestión y desarrollo del sector.

## IV. OBJETIVOS

### Objetivo General:

- Conocer la percepción de los referentes de la Estrategia Nacional de Salud y de los encargados de tema en el nivel central y regional, respecto a la coordinación establecida en el abordaje de la Estrategia Nacional de la Salud.

### Objetivos Específicos:

- Conocer el perfil de los referentes de la Estrategia Nacional de Salud en el desarrollo de su rol y de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación instalados en torno a esta.
- Conocer la experiencia de los referentes técnicos del nivel central y regional respecto de la comunicación en los procesos, disponibilidad y uso de recursos en el desarrollo de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación de la Estrategia Nacional de Salud.

## V. METODOLOGÍA

Se realizó la aplicación de una encuesta a todos los actores seleccionados, utilizando de base instrumento empleado en la Evaluación de Mitad de Periodo. Ésta tuvo el carácter de anónima para eliminar la posibilidad de sesgos (ver Anexo 1).

Respecto de los participantes, fueron encuestados: **1) Referentes de la Estrategia Nacional de Salud**, correspondiente a profesional nivel de SEREMI y Servicios de Salud que prestan soporte a la implementación de la Estrategia Nacional de Salud en sus respectivos organismos y territorios, labor que ha sido ratificada a través de ambas Subsecretarías de acuerdo a lo indicado en el ordinario 1024 del 6 de marzo de 2018 (7). **2) Encargados Nacionales y Regionales de temas de la Estrategia Nacional de Salud**, los que a nivel ministerial se han

establecido para cada una de las áreas temáticas incluidas en la Estrategia Nacional de Salud, correspondiendo a profesionales de las diversas unidades o departamentos de ambas Subsecretarías. A nivel regional, los encargados de tema son profesionales de las SEREMIS y los Servicios de Salud, que llevan regularmente dichas temáticas en su región y definen las acciones año a año en torno a los resultados inmediatos establecidos desde el nivel central.

A fines del segundo semestre de 2020, se aplicó encuesta que contenía 97 preguntas que indagaban principalmente en la experiencia de los referentes en su rol, conocimiento de la Estrategia, conocimiento de los flujos de comunicación, lineamientos, plataforma de planificación, entre otros. De las 97 preguntas, 58 se realizaron exclusivamente a los referentes de la estrategia, en tanto los 39 restantes fueron aplicadas a todos los actores seleccionados.

Específicamente los temas incluidos en la encuesta fueron los siguientes:

#### Perfil de referentes

- a. Años de experiencia en sector salud
- b. Años de experiencia como referente
- c. Cargo
- d. Otras responsabilidades en lugar de trabajo
2. Experiencia en rol de referente
  - a. Inducción Plan Nacional de Salud y rol de referente
  - b. Demanda de trabajo y disponibilidad de tiempo
  - c. Funciones como referente Estrategia Nacional de Salud
  - d. Apoyo a rol de referente dentro de organismo de desempeño
  - e. Disponibilidad de comunicación con actores clave dentro de la Estrategia Nacional
  - f. Beneficios y dificultades experimentadas en rol de referente
3. Gestión Departamento Estrategia Nacional de Salud
  - a. Evaluación del trabajo liderado por el Departamento Estrategia Nacional de Salud
4. Estrategia Nacional de Salud
  - a. Conocimiento de la Estrategia Nacional de Salud en los diferentes organismos
  - b. Relevancia percibida de la Estrategia Nacional de Salud
  - c. Contribución Estrategia Nacional de Salud
5. Planificación Operativa



- a. Alineación entre instrumentos de planificación y gestión sector salud
- b. Contribución Planificación Operativa
- c. Calidad de instrumentos para la Planificación Operativa
  - i. Lineamientos temáticos
  - ii. Sistema informático de monitoreo y planificación operativa

La base de datos se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta de manera virtual (Google Forms), donde se registraron 157 respuestas, las que se importaron al software Excel. Para asegurar la calidad de los datos, previo al análisis se exploraron errores de codificación, datos atípicos y datos faltantes. Para el análisis estadístico descriptivo, se utilizaron medidas porcentuales para las variables nominales y ordinales.

## VI. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, según la secuencia de temas descritas anteriormente.

Del total de respuesta obtenidas (n=157), 49,7% corresponden a SEREMI de Salud, 35% a Servicio de Salud y 15,3% al Nivel Central.

Al consultárseles a la totalidad de los encuestados por su experiencia en el sector salud, un 64% de los profesionales posee más de 10 años de experiencia en el sector. En tanto, en lo relativo a quienes cumplen el rol de referente de la Estrategia Nacional de Salud, el 41% de los encuestados lleva entre 1 y 3 años en el cargo, mientras que el 59% restante tiene más de 4 años en el cargo.

### VI.1. Resultados según vinculación con la Estrategia Nacional de Salud: Referentes de la Estrategia Nacional

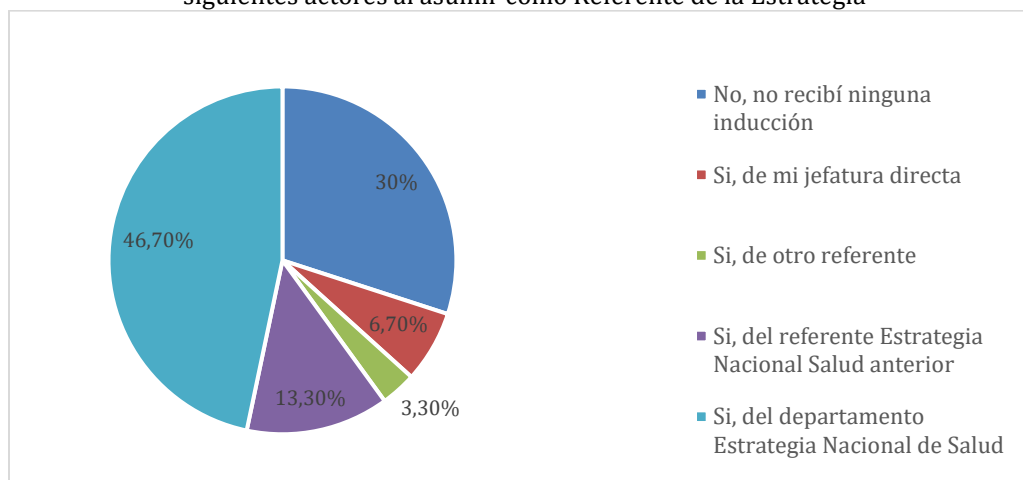
#### VI.1.1 Experiencia en rol de referentes

Del total de referentes Estrategia que respondieron la encuesta (n=30), 20% señala que es referente desde el año 2013, fecha en que se dio inicio a la gestión formal de la Estrategia

Nacional de Salud, a través de la creación del Departamento que lleva su nombre. Por otro lado, sólo un 6,7% está a cargo desde el año 2020.

Respecto de la inducción recibida en contexto de las generalidades y los procesos de la Estrategia Nacional de Salud, el 47% tuvo una inducción por parte del Departamento Estrategia Nacional de Salud (ver gráfico 1), porcentaje mayor al reportado en la Evaluación de Mitad de Periodo (22%). En tanto, 30% declara no haber tenido ningún tipo de inducción.

Gráfico 1: Porcentaje que recibió inducción acerca de la Estrategia Nacional de Salud de alguno de los siguientes actores al asumir como Referente de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia DENS

Al consultárseles sobre si están encargados de otra línea de trabajo, el 90% de los referentes señala que sí. Al indagar por su carga de trabajo, el 57% indica que sólo a veces tiene el tiempo necesario para cumplir con las tareas de su rol como referente. Sobre la existencia de un equipo de trabajo que apoye las funciones, un 60% indica que lo posee. En tanto, frente a la consulta de sumar a otro referente en el organismo, 50% está de acuerdo con esa alternativa.

En cuanto al apoyo que reciben los referentes de parte de las jefaturas directas y las autoridades de sus organismos en las acciones vinculadas a la Estrategia, un 43% señala que siempre cuenta con el apoyo de su jefatura directa. Sin embargo, esta percepción de apoyo disminuye a un 23% cuando se les consulta por la autoridad respectiva.

El 97% declara que conoce con claridad cuáles son sus funciones como referente de la estrategia. Y al ser consultados por actividades específicas que realizan como parte de sus funciones, tales como liderar los equipos de trabajo de la ENS, trabajar en la formulación, monitoreo, análisis y difusión de la estrategia, entre otras (ver tabla 1), un 84% de las

respuestas fueron positivas, abarcando entre sus funciones todas las actividades que les fueron consultadas.

Tabla 1 Distribución de actividades que realizan como parte de sus funciones los Referentes Estrategia Nacional de Salud.

ACTIVIDADES	SI (%)	NO (%)
Convocar al equipo de trabajo designado para la gestión de la Estrategia Nacional de Salud	28 (93%)	2 (7%)
Dirigir la formulación de un plan de trabajo anual de acuerdo con los lineamientos emanados desde el Departamento Estrategia Nacional de Salud	29 (97%)	1 (3%)
Liderar la ejecución de plan de trabajo del equipo	23 (77%)	7 (23%)
Monitorear el desarrollo del plan de trabajo	30 (100%)	0
Difundir el nivel de implementación y/o apoyar el análisis de resultados relativos a la Estrategia Nacional de Salud	27 (90%)	3 (10%)
Remitir o canalizar información oportunamente, en respuesta a requerimientos del Departamento Estrategia Nacional de Salud, así como transmitir inquietudes de los equipos locales al DENS en los casos que sea pertinente	30 (100%)	0
Distribuir y/o asignar las responsabilidades del cumplimiento de los indicadores al interior de tu División (o departamento)	17 (57%)	13 (43%)
Informar a la autoridad de tu organismo el cumplimiento de la planificación operacional	30 (100%)	0
Conformar un equipo regional con otros referentes de la Estrategia Nacional de Salud que favorezca el cumplimiento de los objetivos sanitarios	15 (50%)	15 (50%)
Analizar la calidad de los indicadores de la Estrategia Nacional de Salud	19 (63%)	11 (37%)
Informar a la autoridad de tu organismo el nivel de cumplimiento de la Estrategia Nacional de Salud en lo relativo a tu División (o departamento)	25 (83%)	5 (17%)
Replicar capacitaciones recibidas por el nivel central (en relación a la Estrategia Nacional de Salud) en tu equipo de trabajo	29 (97%)	1 (3%)

Fuente: Elaboración propia DENS

Por otro lado, al responder las preguntas que abordan el grado de reconocimiento interno que perciben sobre la Estrategia, el 87% de los referentes indica que asesora a nivel de Departamento o División por consultas o temas relativos a la Estrategia Nacional de Salud.

Al consultar sobre la calidad, puntualidad y voluntad de los integrantes pertenecientes a sus organismos, a las solicitudes de trabajo en torno a la Estrategia Nacional, en todos los criterios evaluados más de un 60% de los referentes califican positivamente este aspecto.

Con respecto a la comunicación de los referentes con otros actores vinculados a la Estrategia, se les pidió evaluar, con una puntuación de 1 a 5, que tan accesibles eran en este tema dichos actores. Quienes alcanzaron el mayor porcentaje, calificándolos de “muy accesible”, fue el equipo del Departamento de la Estrategia Nacional de la Salud MINSAL, organismo con el cual los referentes históricamente han tenido una mayor relación, debido a las funciones que estos cumplen. Le siguen los equipos técnicos del nivel local en las regiones y otros referentes de la

estrategia, y en último lugar quedan los equipos técnicos del MINSAL, con quienes los referentes refieren tener mayores dificultades de accesibilidad y contacto efectivo.

#### VI.1.2 Gestión Departamento Estrategia Nacional de Salud

En relación con la gestión del equipo del Departamento de Estrategia Nacional de Salud del Ministerio de Salud, los referentes en general evaluaron de forma positiva cada uno de los aspectos consultados (ver Tabla 2).

En relación con la claridad de la información, no se obtuvo ningún puntaje bajo la media, lo mismo ocurrió con la consistencia de la información entregada, oportunidad de indicaciones para los procesos, disponibilidad para aclarar dudas, disposición para acoger sugerencias, calidad de las capacitaciones ofrecidas y cantidad de videoconferencias ofrecidas.

Tabla 2. Porcentaje de evaluación del equipo DENS desde la perspectiva de Referentes ENS, según criterios señalados.

Puntuación	Claridad en la comunicación	Consistencia de la información entregada	Entrega oportuna de indicaciones para el desarrollo de los procesos	Disponibilidad para aclarar preguntas	Facilitación de comunicación entre tú como referente y equipos técnicos MINSAL	
Más baja	0	0	0	0	0	
Baja	0	0	0	0	6%	
Media	10%	6%	3%	3%	20%	
Alta	40%	47%	47%	20%	27%	
Más Alta	50%	47%	50%	77%	47%	
Puntuación	Coordinación entre equipos MINSAL para dar orientaciones claras a nivel regional	Disposición para acoger sugerencias	Suficiencia de capacitaciones ofrecidas a referentes	Calidad de capacitaciones ofrecidas a referentes	Suficiencia de videoconferencias realizadas con referentes	Calidad de videoconferencias realizadas con referentes
Más baja	0	0	3%	0	0	0
Baja	7%	0	7%	0	0	3%
Media	33%	14%	27%	20%	37%	13%
Alta	27%	43%	30%	40%	43%	57%
Más Alta	33%	43%	33%	40%	20%	27%

Fuente: Elaboración propia DENS

### VI.1.3 Estrategia Nacional de Salud

Al igual que en la Evaluación de Mitad de Periodo, se preguntó a los referentes por su percepción sobre el conocimiento y valoración de la Estrategia Nacional de Salud en su organismo por parte de sus pares y de ellos mismos como referentes.

En lo concerniente a la percepción al grado de conocimiento al interior de sus organismos, el 47% de los referentes señala que “casi todos” conocen la estrategia; en cuanto a si la consideran una herramienta relevante para el sector salud un 47% indica que casi todos, un 50% considera que algunos, y un 3% indica que nadie.

En cuanto a la contribución de la Estrategia Nacional de Salud para el logro de los Objetivos Sanitarios, un 37% indica que mucho, el 53% señala que bastante y un 10% indica que poco, ningún referente responde que no hay contribución.

En los temas que más contribuye la estrategia según los referentes están:

- La priorización de temas señalados en la estrategia en su organismo.
- Integración de las líneas temáticas del sector salud.
- La alineación del trabajo del sector salud.

En las que menos contribuyen según los referentes están:

- El fortalecimiento de la participación ciudadana en el sector salud.
- La instalación de las redes integradas de servicios de salud.
- El fortalecimiento de la intersectorialidad.

Respecto a las consultas por la alineación entre instrumentos de planificación y gestión con la Estrategia Nacional de Salud, las preguntas indagaban acerca de cómo los referentes identifican el vínculo entre la Estrategia con el programa de mejoramiento de la gestión, las metas de desempeño colectivo y los planes institucionales, pudiendo indicar si observan una alineación, una relativa alineación o la desalineación de estos. Al igual que en la evaluación de mitad de periodo, el análisis se hizo sólo con las respuestas de referentes SEREMI y Servicios de Salud con respecto a los instrumentos propios de cada espacio.

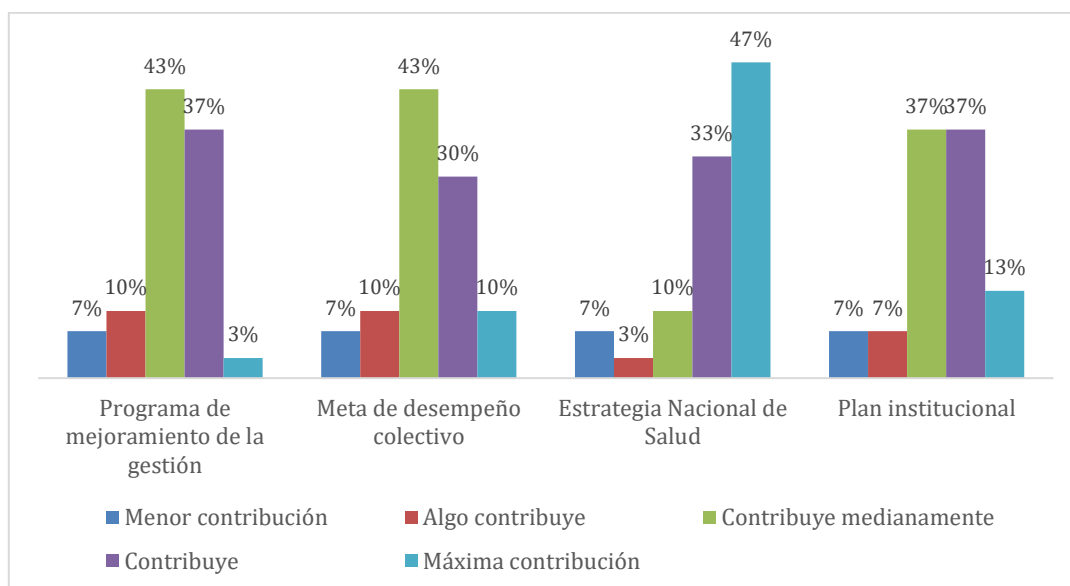
En el caso de los referentes SEREMI de Salud, el 86% de ellos consideró que las metas de desempeño colectivo están alineadas con la Estrategia Nacional de Salud, mientras que respecto del programa de mejoramiento de la gestión lo está en menor medida (100% indica que está

relativamente alineado). En cuanto al plan institucional, 86% de los referentes indica que se encuentra relativamente alineado y 14% alineado.

Los Servicios de Salud por su parte reportaron una menor alineación de sus instrumentos de gestión con la Estrategia Nacional de Salud, destacando el PRAPS, con un 79% relativamente alineado. Los restantes instrumentos consultados, compromisos de gestión, metas IAAPS e indicadores de metas sanitarias, obtuvieron los mismos porcentajes (14% alineado y 68% relativamente alineado).

Además, también se consultó respecto a la contribución de los instrumentos de planificación y gestión a los Objetivos Sanitarios, siendo también consolidados según referentes de SEREMI o Servicios de Salud. En este caso, los encuestados asignaban una puntuación de 1 (menor contribución) a 5 (máxima contribución). Como se observa en el gráfico 2, los referentes SEREMI de Salud puntuaron sobre un 50% a la Estrategia Nacional de Salud (Contribuye con un 33% y Máxima contribución con un 47%). Mientras que el Programa de Mejoramiento de Gestión y las Meta de Desempeño Colectivo tienen solo un 40% de máximo puntaje.

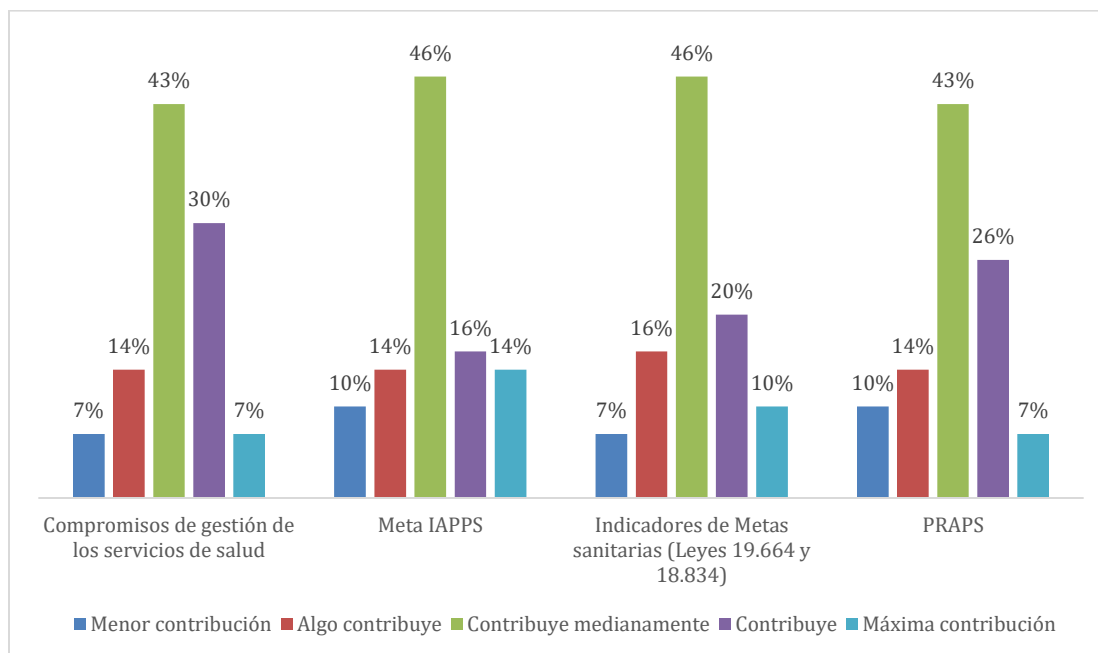
Gráfico 2. Porcentaje de Contribución de los instrumentos de planificación y gestión de Salud Pública a los Objetivos Sanitarios de la Década desde la mirada de referentes ENS.



Fuente: Elaboración propia DENS

En tanto, se observa que en la totalidad de los instrumentos mencionados, los referentes de los Servicios de Salud aprecian mayormente una mediana contribución a los objetivos sanitarios (Gráfico 3).

Gráfico 3: Porcentaje de Contribución de los instrumentos de planificación y gestión de Redes Asistenciales a los Objetivos Sanitarios de la Década desde la mirada de referentes ENS.



Fuente: Elaboración propia DENS

#### VI.1.4 Planificación Operativa

La Planificación Operativa y sus instrumentos, constituyen la operacionalización a nivel local de la planificación estratégica. En este ámbito, el 90% de los referentes Estrategia señala que recibió suficiente orientación del equipo DENS en el trabajo de la Planificación Operativa.

Al consultar a los referentes que participaron de la encuesta, sobre las áreas en que contribuye la planificación operativa al trabajo del sector, destaca que alinea el trabajo del sector salud bajo un marco común y que facilita la organización del trabajo de equipos a nivel (Tabla 3).



Tabla 3. Distribución de la contribución de la Planificación Operativa al trabajo del sector según áreas señaladas.

Contribución Planificación Operativa	N	%
Alinea el trabajo del sector salud bajo un marco común	23	77%
Entrega directrices claras sobre cómo enfrentar necesidades de salud	17	57%
Facilita la organización del trabajo de equipos a nivel local	22	73%
Fortalece la comunicación entre equipos de trabajo	13	43%
Facilita la organización del trabajo de equipos a nivel local	14	47%

Fuente: Elaboración propia DENS

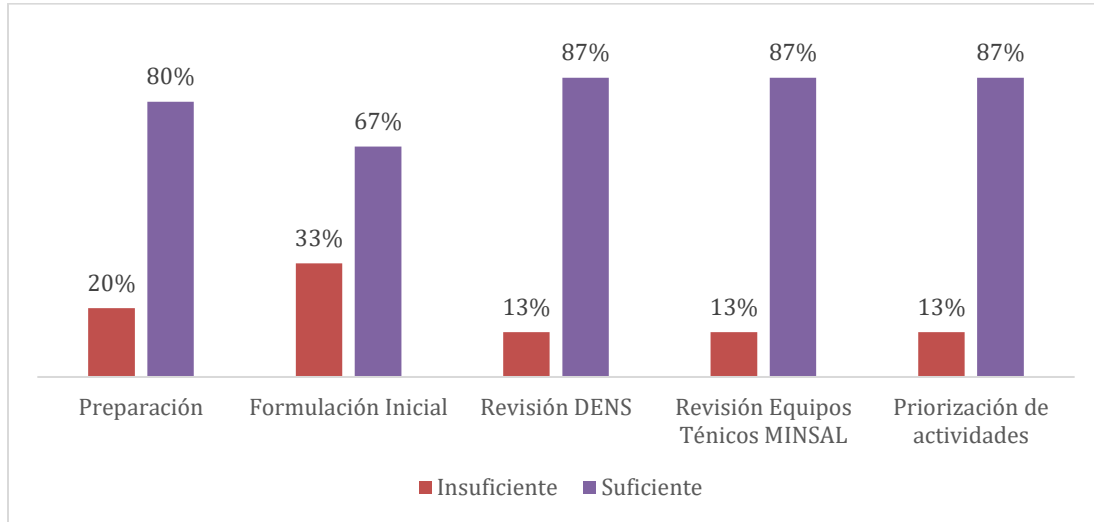
Al solicitar evaluar los instrumentos para la Planificación Operativa, se les consultó a los referentes sobre los Lineamientos Temáticos<sup>1</sup>, indagando en torno a la calidad de contenido, utilidad del instrumento y uso del instrumento, evaluando en una escala de 1 (Más baja) a 5 (Muy alta). Un 69% de los referentes de los Servicios y un 91% de los referentes SEREMI de Salud asigna un puntaje entre Alta y Muy Alta respecto a la calidad de los lineamientos temáticos. Cuando se les consulta por la utilidad de éstos para la planificación un 100% de quienes se desempeñan en SEREMI de Salud y un 89% desde el Servicio de Salud los califica con Alta y Muy Alta. Y en cuanto a la utilización, por parte de los equipos, para la formulación de actividades, un 82% de los referentes SEREMI de Salud y un 69% de los referentes de Servicios de Salud le asignan un puntaje entre Alta y Muy Alta.

En cuanto a la primera instancia asociada a la Planificación Operativa, que considera la difusión de los lineamientos temáticos a nivel regional, el 63% responde que la mayoría o todos los actores relevantes fueron informados y un 60% indica que se hizo en un plazo adecuado para la preparación de la formulación de actividades.

Por otro lado, en relación con las etapas de la Planificación Operativa, los referentes mayoritariamente señalan que los plazos para cada etapa de planificación son suficientes (ver gráfico 4).

<sup>1</sup> Instrumento en el nivel programático y facilita la vinculación entre la planificación estratégica y la operativa.

Gráfico 4. Porcentaje de suficiencia plazos para las etapas de la planificación operativa

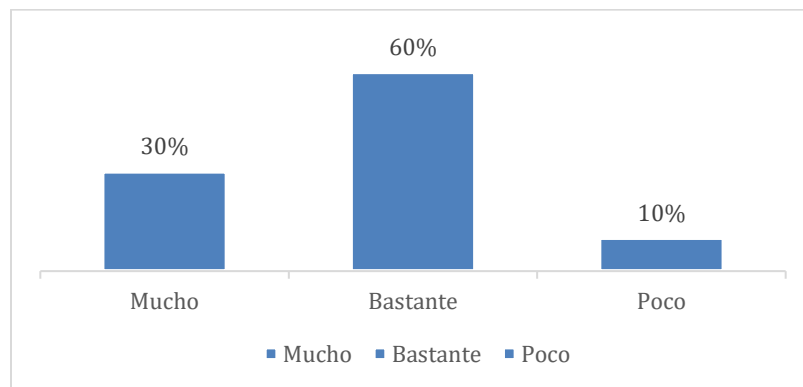


Fuente: Elaboración propia DENS

Al evaluar la plataforma SIMPO como instrumento en el cual se realiza la Planificación Operativa, el 57% de los referentes señala que es fácil y 43% que es muy fácil de usar. Al ser consultados sobre la facilitación que esta plataforma ejerce para la formulación de actividades, un 90% refiere que ha facilitado el trabajo de formulación de actividades.

Así mismo, acerca de si las etapas de revisión en la formulación de actividades a través de SIMPO facilitan la comunicación entre equipos de nivel central y regional, el 60% de los referentes señala que bastante, un 30% que mucho y un 10% poco (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Facilitación de la comunicación entre equipos de nivel central y regional para las etapas de revisión en la formulación de actividades en SIMPO



Fuente: Elaboración propia DENS

## VI.2. Resultados según vinculación con la ENS: Encargados Técnicos de tema en nivel nacional y regional de la Estrategia Nacional de Salud

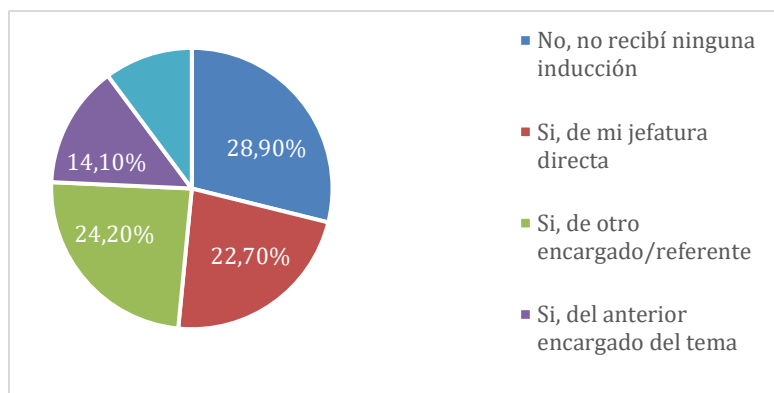
### VI.2.1 Experiencia en rol de Encargados nacionales y regionales

Se obtuvieron 127 respuestas de encargados de temas de la Estrategia Nacional de Salud a nivel regional y nacional. De 44 temas consultados, se obtuvo respuestas de 41, siendo los correspondientes a climaterio, investigación en salud y cooperación internacional los que no figuraron entre las respuestas.

En relación al tiempo que llevan a cargo del tema, el 78% tiene experiencia mayor a 3 años y 22% posee una experiencia menor a 2 años.

El 71% señaló haber recibido inducción acerca de la Estrategia Nacional de Salud, mientras que 29% no recibió inducción (ver gráfico 6).

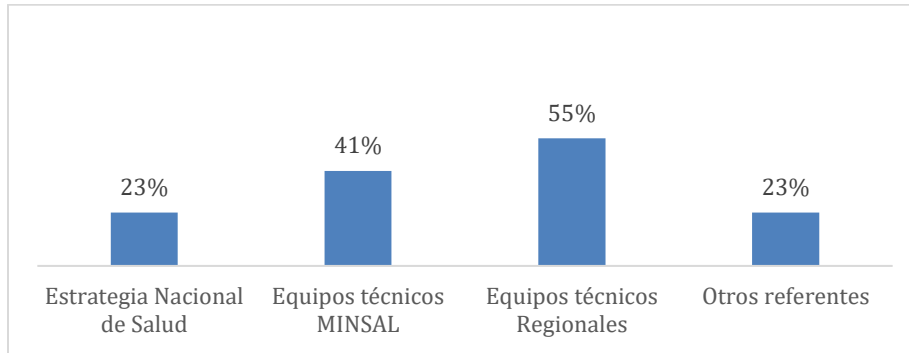
Gráfico 6. Porcentaje de encargados que recibió inducción acerca de la Estrategia Nacional de Salud de alguno de los siguientes actores al asumir como Encargado de tema.



Fuente: Elaboración propia DENS

En cuanto a la comunicación entre los distintos actores (ver gráfico 7), los encargados indican que ésta es más accesible con los equipos técnicos de nivel regional (55%), seguida por equipos técnicos del MINSAL (41%), mientras que con el equipo DENS (23%) y otros referentes de la estrategia (23%), perciben menor accesibilidad.

Gráfico 7. Porcentaje de accesibilidad de la Comunicación entre encargados de tema y otros actores de la Estrategia Nacional de Salud.



Fuente: Elaboración propia DENS

### VI.2.2 Gestión Departamento Estrategia Nacional de Salud (DENS) desde la perspectiva de los encargados técnicos de tema.

Al evaluar el trabajo del DENS, los encargados de tema dan mayor valoración a la claridad en la comunicación, consistencia de la información entregada, disponibilidad para aclarar dudas y coordinación entre equipos MINSAL. En tanto, lo asociado a la suficiencia de las capacitaciones y la calidad y cantidad de videoconferencias presentan, en comparación al resto de las variables consultadas, un porcentaje mayor en las categorías de baja y más baja (ver tabla 5).

Tabla 5. Porcentaje de evaluación del equipo DENS desde la perspectiva de encargados técnicos, según criterios señalados.

Puntuación	Claridad en la comunicación	Consistencia de la información entregada	Entrega oportuna de indicaciones para el desarrollo de los procesos	Disponibilidad para aclarar preguntas	Facilitación de comunicación entre referente y equipos técnicos MINSAL	
Más baja	3%	3%	3%	4%	5%	
Baja	10%	12%	14%	8%	10%	
Media	29%	28%	33%	34%	27%	
Alta	33%	34%	31%	27%	32%	
Más Alta	25%	23%	19%	27%	26%	
Puntuación	Coordinación entre equipos MINSAL	Disposición para acoger sugerencias	Suficiencia de capacitaciones ofrecidas	Calidad de capacitaciones ofrecidas	Suficiencia de videoconferencias	Calidad de videoconferencias
Más baja	3%	4%	8%	6%	11%	11%

<b>Baja</b>	10%	10%	21%	14%	19%	14%
<b>Media</b>	37%	35%	38%	34%	38%	35%
<b>Alta</b>	31%	27%	21%	30%	19%	23%
<b>Más Alta</b>	16%	24%	12%	16%	13%	17%

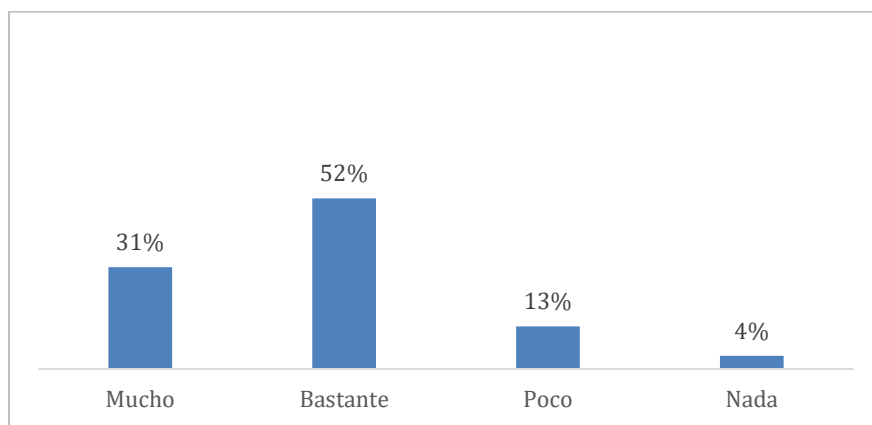
Fuente: Elaboración propia DENS

### VI.2.3 Estrategia Nacional de Salud

Ante la pregunta del conocimiento de la estrategia nacional en sus organismos, 13% indica que todos la conocen, 44% casi todos, 49% algunos y solo 2% que casi nadie. Según los encuestados, respecto a quienes conocen la estrategia, el 56% considera que la Estrategia es sin duda una herramienta relevante para el sector salud.

En cuanto a su percepción sobre si la Estrategia Nacional contribuye al trabajo del sector para el cumplimiento de los objetivos sanitarios el 31% indica que mucho, el 52% bastante y el 13% poco (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Percepción de los encargados temáticos sobre la contribución de la Estrategia al logro de los Objetivos Sanitarios.



Fuente: Elaboración propia DENS

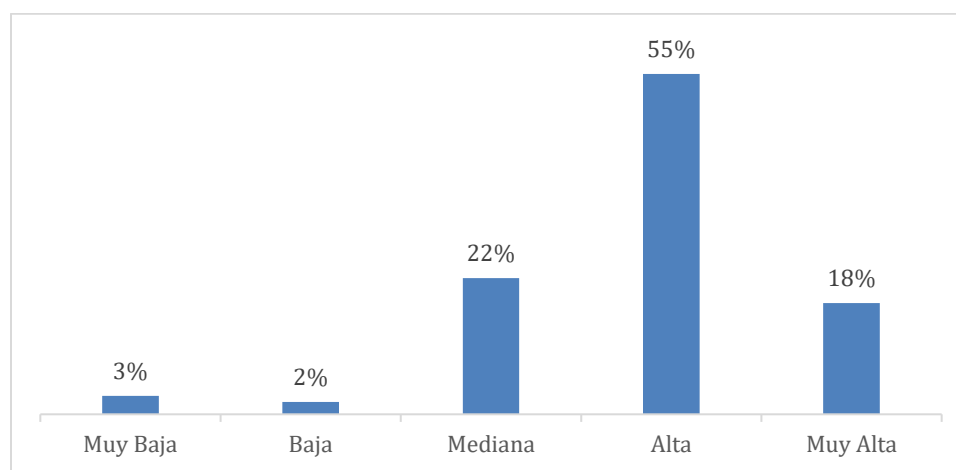
Sobre los temas en que más contribuye la Estrategia Nacional de Salud, los encargados le entregan mayor puntaje a la priorización de temas en su organismo y alineación del trabajo del sector salud; y donde se evalúa una menor contribución es en la integración de las líneas temáticas del sector salud y fortalecimiento de la participación ciudadana en el trabajo del sector.

## VI.2.4 Planificación Operativa

En cuanto a la difusión de los lineamientos temáticos, instrumento que elaboran los encargados de temas del nivel central para guiar las acciones del nivel regional en la Planificación Operativa Anual (POA), un 56% de los encuestados señala que la mayoría o todos los actores relevantes fueron informados, y un 44% señala que los plazos entregados fueron suficientes para que los equipos prepararan su planificación.

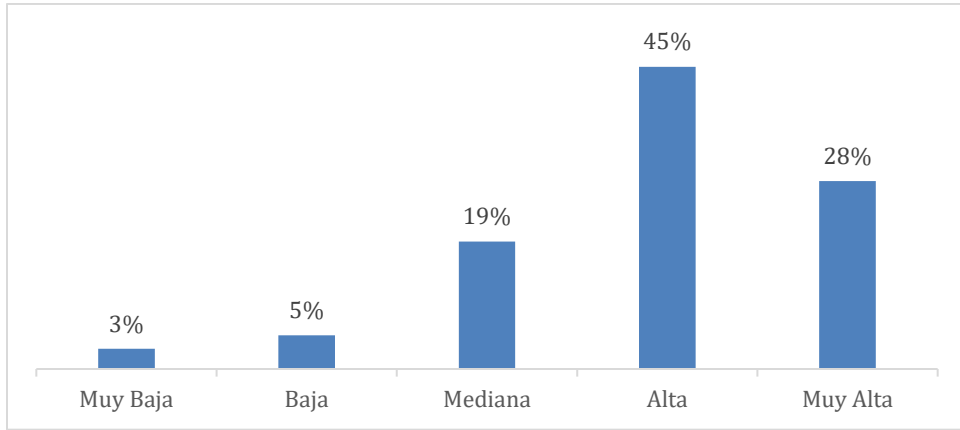
Al evaluar la calidad y utilidad de los lineamientos, un 73% le da un puntaje Alta y Muy alta en estos dos aspectos (ver gráficos 9 y 10) y en cuanto a la utilización por parte de los equipos de sus organismos, para la formulación de actividades, un 73% le da un puntaje entre Alta y Muy Alta (ver gráfico 11).

Gráfico 9. Porcentaje valoración de la calidad del contenido lineamientos temáticos desde la perspectiva de encargados técnicos.



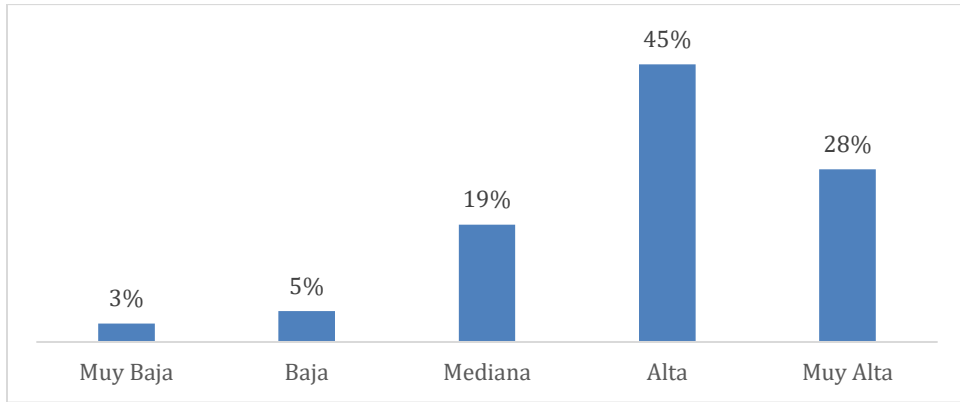
Fuente: Elaboración propia DENS

Gráfico 10. Porcentaje de valoración de la utilidad de los lineamientos temáticos desde la perspectiva de encargados técnicos.



Fuente: Elaboración propia DENS

Gráfico 11. Porcentaje de valoración de la utilización efectiva lineamientos temáticos desde la perspectiva de encargados técnicos.



Fuente: Elaboración propia DENS

## VII. CONCLUSIONES

El componente de coordinación en la evaluación final de la década de la Estrategia Nacional de Salud 2011-2020 destaca por su relevancia al permitir observar en qué grado los actores involucrados en la Estrategia Nacional de Salud se vinculan y comunican entre ellos, siendo este un ámbito crucial para la implementación de la misma.

En cuanto a la experiencia de los participantes, se evidencia un alto grado de permanencia como referentes o encargados de la estrategia ya que el 59% de los referentes tiene más de cuatro años en el cargo y un 46% de los encargados regionales y nacionales de temas también.

En cuanto a la gestión que desarrolla el Departamento de Estrategia Nacional de Salud, los referentes de la Estrategia señalaron que el equipo DENS es muy accesible, junto a los equipos técnicos de nivel local y otros referentes Estrategia (nivel central), pero indican mayores dificultades en este ámbito con los equipos técnicos de nivel central. Por su parte, los encargados de tema de nivel regional y nacional indican que la comunicación es más accesible con los equipos técnicos de nivel central y de nivel regional.

En relación a la relevancia de la estrategia para el trabajo del sector salud, un 17% de los encargados de tema a nivel nacional y regional la percibe como una herramienta relevante para el sector salud y en el caso de los referentes de la estrategia un 47% tiene esta percepción. Por otra parte, se debe señalar que sólo un 23% de los referentes percibe apoyo de la autoridad de su organismo en las acciones vinculadas a la Estrategia Nacional de Salud.

Sobre la coordinación de los referentes y encargados con el equipo DENS, los dos grupos evalúan bien este aspecto, especialmente el tema de la claridad en la comunicación y la consistencia de la información entregada. Sin embargo, el tema de suficiencia de las capacitaciones entregadas, y la calidad y suficiencia de las videoconferencias es un aspecto que destaca con un menor puntaje.

Sobre los lineamientos temáticos, ambos grupos los consideran de calidad, 60% en los referentes y 75% en el caso de los encargados regionales y nacionales. Lo mismo ocurre en torno a la utilidad y utilización para la formulación de actividades, con sobre 70% de los encuestados asignándoles un alto puntaje.

En torno a la Planificación Operativa, el 77% de los referentes señala que es un instrumento valioso que alinea el trabajo del sector salud bajo un marco común. Sobre el sistema informático



para el monitoreo de la planificación operativa (SIMPO) refieren que facilita la formulación de actividades, la comunicación entre equipos a nivel central y regional para la revisión de actividades y el reporte de actividades.

## VIII. RECOMENDACIONES

En vista de los hallazgos obtenidos, a continuación, se enuncian las siguientes recomendaciones:

- Sensibilizar a autoridades y personal directivo de los distintos organismos acerca de la relevancia de la Estrategia Nacional de Salud como política pública y carta de navegación del sector.
- Asegurar horas protegidas para que los referentes de la Estrategia Nacional de Salud puedan cumplir con las funciones que poseen, destacando la alta contribución que esto generaría en cuanto a mejora de los procesos de planificación y monitoreo de la Estrategia Nacional de Salud en sus organismos.
- Sensibilizar y difundir en todos los niveles de gestión acerca de la Estrategia Nacional de Salud y los principales procesos que se desarrollan en torno a ella, sean estos temporales o permanentes.
- Fomentar la participación de los técnicos del nivel central y regional en los distintos procesos asociados a la Estrategia Nacional de Salud. Se destaca particularmente el énfasis en impulsar la convocatoria a estos últimos, de modo de fortalecer el desarrollo del componente territorial con el que deben contar las acciones desarrolladas en torno a la Estrategia.
- Generar mecanismos para la inducción de nuevos referentes y encargados de tema de la Estrategia Nacional de Salud, así como desarrollar en forma progresiva estrategias que permitan alcanzar la inclusión de ésta como temática en los procesos de inducción de cualquier funcionario de salud.
- Aumentar y dar sostenibilidad al desarrollo de capacitaciones en torno a los procesos asociados a la Estrategia Nacional de Salud y que son básicos para la gestión en el sector, en temas tales como planificación, monitoreo y evaluación, incorporando los enfoques pertinentes. Esto en base a diversas estrategias entre las que se sugieren la incorporación en los planes anuales de capacitación (PAC) tanto ministerial como

regional, las alianzas estratégicas con organismo internacionales, la asignación de los recursos necesarios.

- Generar estrategias que permitan que los instrumentos de gestión de Salud Pública y Redes Asistenciales estén alineados con la Estrategia Nacional de Salud.
- Continuar con el fortalecimiento de la Planificación Operativa a través del acompañamiento, orientación y seguimiento de este proceso en los distintos niveles de gestión, por parte del Departamento de Estrategia Nacional de Salud y su red de referentes.

## IX. REFERENCIAS

1. Lopez de Castro F. y Rodriguez F. Planificación Sanitaria. Semergen [Internet]. 2003;29(I):244–54. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-familia-semergen-40-pdf-S1138359303741872>
2. CIPECC C de I de políticas públicas para la equidad y el crecimiento., UNICEF. Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales [Internet]. 1era ed. Buenos Aires; 2012. 128 p. Disponible en: [http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec\\_uni\\_monitoreo\\_evaluacion.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_monitoreo_evaluacion.pdf)
3. Chile. Ministerio de Salud. Subsecretaría de Salud Pública. División de Planificación Sanitaria. Departamento de Estrategia Nacional de Salud. Plan Nacional de Salud Para los Objetivos Sanitarios al 2020. Santiago de Chile; 2016.
4. Velásquez Betancur J. La comunicación: fundamento de las políticas públicas. Comunicación [Internet]. 2014;0(30):23–33. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5470102>
5. OPS-OMS, Ministerio de Salud Chile. Estrategia Nacional de Salud Chile ¿ Debe ser una política de Estado ? [Internet]. Santiago de Chile; 2012. Disponible en: <http://www.repositoriodigital.minsal.cl/bitstream/handle/2015/783/3817.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Chile. Ministerio de Salud. Subsecretaría de Salud Pública. División de Planificación Sanitaria. Departamento de Estrategia Nacional de Salud. Plan Nacional de Salud Para los Objetivos Sanitarios al 2020 [Internet]. Santiago de Chile; 2016. Disponible en: <https://estrategia.minsal.cl/antecedentes-historicos/>
7. Ministerio de Salud de Chile. Ordinario 1024 de 2018. Informa actualización funciones de referentes ENS. Santiago; 2018.

## X. ANEXOS

### Anexo 1. Vista Parcial Encuesta Componente Coordinación (Hasta pregunta 19 de 58)

## Evaluación de Final de Período Estrategia Nacional de Salud 2011-2020.

### Componente coordinación

Como es de vuestro conocimiento, nos estamos acercando rápidamente al final de la Estrategia Nacional de Salud 2011-2020. Al igual que en la década anterior y como parte de la gestión integral, la evaluación se hace imprescindible, debiendo ser entendida como un proceso integrado y permanente de aprendizaje y mejora. Asimismo, debe considerar múltiples componentes, necesarios y suficientes para comprender los resultados obtenidos. La evaluación de final de período 2011-2020 definió abarcar diferentes ámbitos, entre ella la dimensión de coordinación. Esta tiene como objetivo final comprender los resultados alcanzados hacia el fin de década.

A continuación agradeceremos a ustedes contestar el siguiente instrumento de recolección de datos, a fin de tributar información oportuna y certera a las dimensiones propuestas.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

#### Caracterización del Encuestado

##### 1. Organismo \*

*Marca solo un óvalo.*

- SEREMI  
 Servicio de Salud  
 Ministerio de Salud

##### 2. Señale la región donde desempeña su cargo \*

*Marca solo un óvalo.*

- De Arica y Parinacota  
 De Tarapacá  
 De Antofagasta  
 De Atacama  
 De Coquimbo  
 De Valparaíso  
 Metropolitana De Santiago  
 Del Libertador B. O'Higgins  
 Del Maule  
 De Ñuble  
 Del Biobío  
 De La Araucanía  
 De Los Ríos  
 De Los Lagos  
 De Aisén del Gral. C. Ibañez del Campo  
 De Magallanes y de La Antártica chilena

##### 3. Cuantos años de experiencia en cargo actual \*

*Marca solo un óvalo.*

- <1  
 1-3  
 4-6  
 7-10  
 >10

4. ¿ Cuantos años de experiencia tiene en el sector salud? (instituciones públicas o privadas) \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año  
 Entre 1 y 3 años  
 Entre 4 y 6 años  
 Entre 7 y 10 años  
 Más de 10 años

5. Mencione su cargo/función \*

Marca solo un óvalo.

- Encargado de tema en nivel central *Ir a la pregunta 45*  
 Encargado de tema a nivel regional *Ir a la pregunta 45*  
 Referente Estrategia Nacional de Salud *Ir a la pregunta 6*

Referentes Estrategia Nacional de Salud

Experiencia y asignación Rol de Referente

6. ¿En qué año comenzó a ser Referente de la Estrategia Nacional de Salud? \*

Marca solo un óvalo.

- 2013  
 2014  
 2015  
 2016  
 2017  
 2018  
 2019  
 2020  
 Soy subrogante del referente ENS en mi organismo

7. ¿Recibió inducción de alguno de los siguientes actores al asumir como referente de la Estrategia? \*

Marca solo un óvalo.

- Si, del referente Estrategia Nacional de Salud anterior  
 Si, de mi jefatura directa  
 Si, del departamento Estrategia Nacional de Salud  
 Si, de otro referente  
 No, no recibí ninguna inducción

Demanda de Trabajo

8. ¿Además de ser Referente Estrategia Nacional de Salud, es encargado/a de alguna otra línea de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

9. ¿Dispone del tiempo de trabajo necesario para cumplir con las tareas asociadas al rol de Referente Estrategia? \*

Marca solo un óvalo.

- Nunca  
 Casi Nunca  
 A veces  
 Casi siempre  
 Siempre

10. ¿Cuenta con un equipo de trabajo que lo apoye en sus funciones como Referente de la Estrategia? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

11. ¿Cree que es necesario contar con otro Referente Estrategia Nacional de Salud en el organismo al cual representa? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

12. ¿Quién crees que podría ayudar a fortalecer el liderazgo de la Estrategia Nacional de Salud en tu organismo? \*

\_\_\_\_\_

13. ¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones como Referente de la Estrategia? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

Funciones Referente Estrategia Nacional de Salud

14. Indique si las siguientes actividades forman parte de sus funciones como Referente Estrategia Nacional de Salud

Marca solo un óvalo por fila.

	Si, es una de mis funciones como referente	No, no es una de mis funciones como referente
Convocar al equipo de trabajo designado para la gestión de la Estrategia Nacional de Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirigir la formulación de un plan de trabajo anual de acuerdo a los lineamientos emanados desde el Departamento Estrategia Nacional de Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderar la ejecución de plan de trabajo del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorear el desarrollo del plan de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difundir el nivel de implementación y/o apoyar el análisis de resultados relativos a la Estrategia Nacional de Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Hay otra función que consideres importante en tu rol como referente de la Estrategia Nacional de Salud? \*

---



---



---



---



---

16. Prioriza entre las siguientes funciones que podrías tener como referente de la Estrategia Nacional de Salud, enumerando el grado de importancia que le das en relación a otras. Escoge el número 1 para la más importante y 3 para la menos importante \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Facilitar la comunicación entre equipos en el marco de la Estrategia Nacional de Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar seguimiento a la formulación y ejecución de actividades de la planificación operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difundir la Estrategia Nacional de Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Condiciones de Apoyo a la función de Referentes Estrategia Nacional de Salud

17. ¿Te sientes respaldado/a por tu jefatura directa en acciones vinculadas a la Estrategia Nacional de Salud? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Casi nunca  
 Nunca

18. ¿Te sientes respaldado/a por la autoridad de tu organismo en acciones vinculadas a la Estrategia Nacional de Salud? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Casi nunca  
 Nunca

19. ¿Acuden a ti los integrantes de tu División (o departamento) frente a consultas o temas relativos a la Estrategia Nacional de Salud? \*

Marca solo un óvalo.

- Regularmente  
 Pocas veces  
 Nunca