



CLÍNICA
Alemana®

Reporte de
Sustentabilidad
2016





Alcance de este Reporte

Este reporte de sustentabilidad es el segundo que publica Clínica Alemana. Sus contenidos resumen el desempeño económico, social y ambiental de la institución durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016.

Para su elaboración, Clínica Alemana siguió las directrices del Marco de Información de Sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative (GRI), opción esencial.

Los resultados e indicadores corporativos que se publican en este documento fueron aportados por las respectivas áreas de la compañía y recopilados sobre la base de técnicas estándar de medición, la mayor parte de las cuales coincide con las empleadas en el reporte anterior.

Los antecedentes incluidos en el capítulo Medio Ambiente, en concreto, responden a los criterios de reportabilidad exigidos por la acreditación Joint

Commission International, así como a los requerimientos de la normativa sanitaria y medioambiental a la que está afecta la actividad de Clínica Alemana.

Para facilitar su comprensión como resultado de la gestión corporativa, en algunos casos dicha información se complementa con indicadores de períodos anteriores.

Más detalles sobre la gestión sustentable de la institución se pueden encontrar en www.alemana.cl.

Para enviar consultas y sugerencias sobre los contenidos de este documento, la institución pone a disposición de sus grupos de interés el correo electrónico comunicaciones&RSE@alemana.cl.



Índice

1

Visión General

5

2

Clínica con Enfoque Social

13

3

Desempeño Sustentable 2016

19

4

Capítulo Anexos

101



Escultura "El Árbol de la Vida",

de Marcela Romagnoli. Ubicada en la entrada de Clínica Alemana Vitacura.





Visión General

1

Mensaje del Presidente del Directorio
Carta de la Gerente General
Entrevista al Médico Director

Mensaje del Presidente del Directorio

“Lo que nos motiva es brindar atención médica a cada vez más chilenos, independientemente de su condición económica”.

Antes de invitarlos a conocer nuestro segundo reporte de sustentabilidad, quisiera reflexionar en torno al momento de transición empresarial que vivimos en Chile.

En nuestro país, las compañías están cada vez más comprometidas con gestionar sus organizaciones aplicando criterios de responsabilidad, y la razón es muy simple: hoy, la única manera que tienen de validar su quehacer es generando vínculos de confianza con la comunidad.

Así lo hemos entendido en Clínica Alemana y así lo hemos querido transmitir con nuestros actos.

La convicción que nos mueve como institución es que solo lograremos ser un actor importante en el desarrollo de la salud y la educación a nivel nacional, tal como declaramos en nuestra misión, si la gestión empresarial que ejecutamos es consistente con los valores que afirmamos resguardar. En este sentido, nuestro desafío permanente es sencillamente “predicar con el ejemplo”.

Es así como, durante los últimos años, hemos reforzado la transparencia en todos los ámbitos y niveles de la actividad de la Clínica.

Desde el Directorio, ponemos énfasis en adoptar en todo momento decisiones que sean coherentes con la cultura de la institución. De esta manera, somos rigurosos en la formación de un gobierno corporativo que asegure que nuestro actuar sea el reflejo de los principios de Clínica Alemana.

En el plano de la transparencia, también marcamos una importante diferencia al poner a disposición de la sociedad, a través del sitio web, los indicadores de desarrollo clínico y los parámetros que nos permiten compararnos a nivel internacional. Esta práctica es una muestra de cómo queremos hacer las cosas y apunta a entregar a la comunidad todos los elementos de juicio que requiere para evaluar nuestro comportamiento.

Como parte de una corporación sin fines de lucro, los retos que nos hemos propuesto en el ámbito de la sustentabilidad, en todo caso, van mucho más allá y están íntimamente relacionados con la misión de la institución, que es satisfacer las necesidades de cuidado de salud de las personas y contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad.



Entre estas aspiraciones, la que más nos motiva es la de brindar atención médica a cada vez más chilenos, independientemente de su condición económica.

En esa dirección, hemos dado pasos relevantes en los últimos 15 años, especialmente a través de nuestro programa de beneficencia, una iniciativa que nos ha permitido cubrir los requerimientos de atención especializada a un creciente número de pacientes de escasos recursos.

De igual forma, desde 2002 estamos haciendo un aporte importante al sistema público de salud con la generación de más conocimiento médico y, sobre todo, con la formación de nuevos profesionales a través de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo. Este es un capital humano clave para enfrentar el serio déficit de especialistas que existe en la actualidad a nivel nacional.

Buscamos proyectarnos otros 100 años más como organización y lo queremos hacer como hasta ahora, poniendo siempre el foco en el trabajo bien hecho e inspirados en el aporte que podemos seguir haciendo como institución de salud a nuestro país.

Rolf Kühnenthal Ressler
Presidente del Directorio
Clínica Alemana





Carta de la Gerente General, Paula Ithurbisquy

“Desde nuestra fundación en 1905 como entidad sin fines de lucro, hemos asumido que nuestro rol en la comunidad debía trascender la atención médica y extenderse a otras dimensiones con impacto social, como el aporte al avance del conocimiento clínico y la preparación de los profesionales y especialistas de la salud que el país necesita”.

El 2016 fue un año destacado desde el punto de vista de la sustentabilidad. Durante este período, la institución continuó fortaleciendo y ampliando sus programas en este ámbito, y ejecutando los principales proyectos considerados en su planificación anual.

Desde nuestra fundación en 1905 como entidad sin fines de lucro, hemos asumido que nuestro rol en la comunidad debía trascender la atención médica y extenderse a otras dimensiones con impacto social, como el aporte al avance del conocimiento clínico y la preparación de los profesionales y especialistas de la salud que el país necesita.

Durante estos 111 años, hemos desarrollado un trabajo intenso y continuo en estos planos con el fin de reforzar de forma permanente nuestro compromiso con la sociedad, porque estamos convencidos de que este es el camino por el que debemos continuar transitando como organización.

En ese contexto, durante el último tiempo ampliamos nuestro trabajo en materia de sustentabilidad a dimensiones que concitan un interés creciente por parte de los stakeholders, como la educación a la

comunidad en temas de salud y bienestar, y la entrega de servicios médicos a la población más vulnerable. En ambos casos, con resultados que nos llenan de orgullo.

Es así como las charlas y actividades del Centro de Extensión, una instancia que creamos para entregar a las personas información sobre autocuidado y calidad de vida, han logrado récords de participación, al tiempo que seguimos mejorando la cobertura del programa de beneficencia, una iniciativa por medio de la cual brindamos atención clínica de alta complejidad a pacientes de escasos recursos de forma completamente gratuita.

Con el fin de continuar avanzando en estos propósitos, así como en los nuevos retos que impone un entorno cada vez más cambiante y complejo, en 2015 quisimos articular este trabajo al alero de una Estrategia de Sustentabilidad, un conjunto de lineamientos y orientaciones que se desprenden de nuestra misión corporativa y que recogen la labor que veníamos desplegando en este terreno.

Esta no solo establece las principales áreas de acción en que se focalizará la gestión

sustentable de Clínica Alemana en los próximos años. También -y sobre todo- representa la promesa formal de la institución de seguir profundizando en estos temas.

En este marco, durante 2016, la Clínica amplió el alcance de sus programas tradicionales y delineó nuevos proyectos en este ámbito.

En concreto, y en una dimensión que impacta directamente tanto en el modelo operativo como en la experiencia de los clientes, Clínica Alemana implementó la Ficha Núcleo en el ámbito ambulatorio. Esta es una herramienta de consulta desarrollada por profesionales de la institución que permitirá, una vez que esté instalada también en el área Hospitalaria, brindar una atención completamente integrada.

En una muestra de madurez del modelo de trabajo multidisciplinario que estamos impulsando, logramos concretar en tiempo récord, además, la habilitación del nuevo Centro de Atención Médica en Maitencillo.

Para la puesta en marcha de este recinto, que entrega desde 2017 atención de salud a las personas que se desplazan a esta zona

de la Región de Valparaíso en feriados y vacaciones, la organización impulsó una labor intensa que destacó por el trabajo en equipo de diversas áreas, como Operaciones, Arquitectura, Tecnología, Comercial y Urgencias.

En materia de transparencia y gestión ética, una dimensión que se ha convertido en factor clave para la sustentabilidad de la industria, la Clínica también reforzó los controles y prácticas orientados a acotar los riesgos y a garantizar una gestión sin incidentes, tanto en el plano financiero-contable como en materia de cumplimiento normativo.

En el marco de este enfoque, en 2016, Clínica Alemana configuró, a partir de la elaboración del primer Mapa de Riesgos corporativo, su Modelo de Prevención de Delitos, un sistema que comenzará a ejecutar en 2017 con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por parte de la institución. Este modelo, que se certificará en la segunda parte de 2017, permitirá contar con procedimientos que aseguren una supervisión continua del cumplimiento normativo de la Clínica.

En el plano de los colaboradores, una pieza fundamental del proyecto que tenemos como organización, dimos prioridad al fortalecimiento de los liderazgos y, especialmente, a reforzar el programa de reconocimiento.

En el fundamento de esta decisión está nuestro objetivo de crear al interior de la institución una cultura en la que no solo se respete a las personas, sino también en la que se premie el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.

En Clínica Alemana asumimos nuestro compromiso con la sustentabilidad a través de la ejecución de acciones concretas y efectivas, y no solo con declaraciones.

Este principio lo seguiremos desarrollando en adelante, incluso aunque el entorno de nuestra actividad no sea siempre el más conveniente. La razón es que, en primer lugar, estamos convencidos de que la gestión responsable es inherente al logro de nuestros objetivos estratégicos, y en segundo término, porque creemos que esto es parte de nuestro deber como ciudadano corporativo que anhela aportar a la construcción de un país cada vez más justo, sano y feliz.

En este segundo Reporte de Sustentabilidad podrán encontrar el detalle de todas las iniciativas y planes que estamos desarrollando con estos propósitos, y los retos que como empresa nos hemos fijado para el futuro en cada uno de estos ámbitos.

Queremos proyectarnos cien años más como una Clínica de clase mundial, con altos estándares de atención y seguridad, pero también como una institución con marcado enfoque social, que vela por el bienestar y la calidad de vida de las personas, fortalece el conocimiento médico en beneficio de todo el país y contribuye a generar los especialistas que Chile requiere.

Los invitamos a acompañarnos en este desafiante recorrido. La visión de ustedes es un pilar esencial de la Clínica Alemana que estamos construyendo.

Paula Ithurbisquy
Gerente General
Clínica Alemana



Edificio Manquehue Oriente.



Entrevista a Dr. Juan Hepp Médico Director Clínica Alemana

En la siguiente entrevista, **el doctor Juan Hepp** hace un balance del desempeño 2016 de la institución en el ámbito médico e identifica los principales retos de la organización en materia de servicios de salud y sustentabilidad.

¿Qué evaluación hace de la gestión de Clínica Alemana en 2016 desde la perspectiva del desempeño médico?

Durante 2016 consolidamos una serie de proyectos que veníamos desarrollando, siempre con el desafío de aumentar la productividad, la eficiencia y la calidad, y manteniendo como foco prioritario la seguridad y el cuidado de nuestros pacientes. Si bien no fue un año con procesos de acreditación, recibimos igualmente visitas de la Joint Commission International y la Acreditación Nacional. Estas revisiones nos exigen tener siempre toda la actividad de calidad muy bien ordenada y responder a cada requerimiento e implementación que surja de estos controles.

En ese contexto, ¿qué avances destacaría como los más importantes alcanzados en el período?

En primer término, quiero resaltar que volvimos a ser reconocidos por la consultora AméricaEconomía Intelligence como la segunda Mejor Clínica de América Latina. Además, ingresamos al Hall of Fame de las grandes marcas en Chile, una distinción que se entrega a las empresas con trayectoria exitosa y destacada.

En materia médica propiamente tal, destaco los buenos resultados que obtuvimos en nuestra campaña de invierno. Esta planificación, que involucró el reforzamiento de nuestro sistema en urgencias, en las consultas y en hospitalización, nos permitió enfrentar con muy buenos resultados el importante aumento de las atenciones por enfermedades respiratorias que registramos entre junio y julio, especialmente.

En la misma línea, también fuimos capaces de reaccionar con rapidez al riesgo del virus Zika, habilitando en la Clínica los sistemas y equipos necesarios para detectar y enfrentar esta enfermedad.

En el ámbito de las innovaciones tecnológicas, implementamos el ECMO Móvil, para permitir el traslado en avión o ambulancia de pacientes conectados a este sistema de oxigenación por membrana extracorpórea. Por último, también creamos el Departamento de Neurología y Psiquiatría.

¿Incorporó la Clínica en 2016 alguna técnica, programa o procedimiento clínico de vanguardia?

Siempre estamos incorporando nuevos procedimientos. Durante este año, por ejemplo, desarrollamos una técnica de cirugía oncológica que permite someter a un paciente a radioterapia intensa sin afectar las zonas sanas. Algunos de nuestros especialistas en cáncer, además, visitaron el MD Anderson de Estados Unidos con el fin de aprender un procedimiento de avanzada para extraer tumores del abdomen y que involucra una limpieza final de la cavidad peritoneal. Para incorporar esa tecnología, tuvimos que adaptar los equipos y entrenar al personal. También echamos a andar una Unidad de Salud Mental Perinatal, para entregar apoyo psicológico a las mamás que están hospitalizadas y que presentan un embarazo muy complicado.

¿Qué progresos se registraron en el año en materias que impactan en la atención a los pacientes, como el uso de las camas y la efectividad clínica?

En el primero de estos ámbitos, seguimos haciendo esfuerzos para reducir el promedio de días en que un paciente permanece en la Clínica, con el fin de reducir sus costos de atención, pero sin descuidar la excelencia en la atención. Hace años lo teníamos en 3,5. A fines de 2016 lo llevamos a 2,89. Aunque es difícil continuar mejorando este índice, porque esta tarea también implica un cambio cultural en los mismos pacientes y en los equipos de salud, ya tenemos identificados algunos frentes donde aún se puede seguir avanzando. En el ámbito de la seguridad clínica, además, gracias a la implantación de prácticas de estandarización y procesos como las Vías Clínicas, logramos mejorar los procedimientos de crisis asmáticas en pacientes de entre 2 y 18 años de edad, bronquitis en menores de dos años, dolor lumbar y, sobre todo, en fractura de cadera.



Clínica Alemana de La Dehesa.

En el reporte anterior destacamos la contribución en eficiencia que representó el proyecto Unidad de Paciente Agudo (UPA). ¿Hubo en 2016 algún logro especial asociado a esta iniciativa?

La UPA está funcionando muy bien. En 2016, lo que hicimos fue agregarle algunos aspectos. Por ejemplo, incorporamos a esta unidad a los pacientes que llegan por Ley de Urgencia, habitualmente de Fonasa, con patologías agudas o graves, y que tienen que quedarse hospitalizados. A este grupo lo abordamos con un criterio estandarizado que nos permitió optimizar la operatividad de sus prestaciones asistenciales, resguardando la atención de excelencia.

¿Hubo algún logro significativo en los indicadores de actividad clínica de la institución?

Nuestros indicadores de actividad son muy buenos, por lo que resulta difícil mejorarlos sustantivamente. Aun así tuvimos avances importantes; por ejemplo, en la tasa de pacientes que están sometidos a ventilación mecánica y que generan neumonías. Para tal efecto, se revisaron las mejores prácticas y las nuevas soluciones para prevenir este problema. Esto nos llevó a incorporar cambios simples en los procedimientos que significaron disminuir el reflujo y con ello la posibilidad de neumonías a casi cero. En la misma línea, logramos reducir las embolias pulmonares de los pacientes operados que pasan muchas horas en pabellón con la aplicación de medidas sencillas y reforzando los controles de seguridad.

FOCO EN EL CONOCIMIENTO MÉDICO

El año pasado usted señaló que entre los grandes desafíos de la Clínica estaba la retención de sus profesionales de excelencia. ¿Se avanzó en 2016 en esta materia?

Las necesidades de recursos humanos médicos específicos pasan por ciclos. Hace cinco años, por ejemplo, no había enfermeras para contratar. Hoy existen cerca de 50 escuelas de enfermería. En la parte médica, los problemas que estamos enfrentando tienen que ver con la dificultad de encontrar médicos jóvenes especialistas y calificados dispuestos a hacer turnos de noche y durante los fines de semana. Esto es un tremendo reto que estamos abordando con el diseño de un plan de carrera claro y participando en la formación y especialización de los futuros médicos en la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo. El año pasado, de hecho, ingresaron a la institución unos 15 exalumnos de este plantel que habían hecho su especialidad con nosotros. También estamos potenciando y haciendo más atractivas las posibilidades de desarrollo académico de nuestros profesionales. Todos los años enviamos a entre 10 y 15 médicos al extranjero para que se especialicen en las áreas que el país y nuestra clínica necesitan. Esto va en línea con uno de los objetivos estratégicos de la institución, que es generar conocimiento médico en beneficio de la comunidad.

¿Cuál fue el foco de este trabajo en 2016?

Entre otras actividades, el año pasado nos reunimos con los 18 médicos de Clínica Alemana que han hecho un PhD para invitarlos y motivarlos a que continúen sus investigaciones en la Clínica. Para tal

efecto, definimos un plan de trabajo y constituimos un Comité de PhD con el objetivo de darle una estructura y sistematización a esta labor. Las políticas de incentivo que estamos impulsando en este ámbito han permitido aumentar progresivamente el número de publicaciones, investigaciones y trabajos de nuestros médicos. Actualmente tenemos 141 proyectos de investigación desarrollándose en la Clínica. Estudios comparativos nos demuestran que el aporte en investigación que hace Clínica Alemana es de muy buen nivel en Latinoamérica.

Clínica Alemana también busca profundizar su relación con la comunidad en el ámbito de la salud a través de programas de complementariedad público-privada. ¿Qué evaluación hace de la labor desarrollada en esta materia en 2016?

Contamos con recursos asignados en el presupuesto para atender a pacientes de escasos recursos que padecen patologías o situaciones complejas que no pueden ser atendidas por el sistema público. En esa dirección, desarrollamos un programa de trasplante de órganos que año a año favorece a personas del sistema de salud público. También tenemos una fuerte vinculación docente y asistencial con el Hospital Padre Hurtado, para cuyos pacientes efectuamos diversos exámenes y procedimientos de mayor complejidad.

Asimismo, impulsamos una intensa actividad para capacitar a la comunidad en temas de autocuidado, prevención y educación en salud, a través de nuestro Centro de Extensión. En las charlas y talleres que organiza esta instancia participan activamente los médicos y enfermeras de la institución.



"Cubo Fuente del Encuentro", de Mario Irarrázabal. Escultura ubicada en el subterráneo -2, Clínica Alemana Vitacura.



Clínica con Enfoque Social

2

Perfil
Clínica Alemana en Cifras
Desempeño 2016

Perfil

Clínica Alemana brinda atención médica en más de 60 especialidades de la medicina.



Edificio Manquehue Oriente.

Clínica Alemana de Santiago es un centro de salud sin fines de lucro.

Brinda atención médica en los ámbitos ambulatorio, quirúrgico y de hospitalización en más de 60 especialidades y subespecialidades de la medicina, para lo cual dispone de un equipo profesional de alta calidad y tecnologías de vanguardia para diagnósticos y tratamientos.

Su edificio principal está ubicado en la avenida Vitacura 5951 y comprende servicios clínicos, de hospitalización y exámenes. En sus instalaciones también se emplaza una torre de 16 pisos, en la que se realizan consultas médicas, procedimientos ambulatorios y labores administrativas.

Frente a este inmueble se ubica el Edificio Manquehue Oriente de la institución. Inaugurado en 2013, alberga el Servicio de Maternidad y otras unidades médico-quirúrgicas.

En la comuna de Lo Barnechea opera Clínica Alemana de La Dehesa, recinto que cuenta con más de 40 especialidades médicas, cirugía mayor ambulatoria y un moderno Centro del Niño, además de diversos servicios clínicos, como Urgencia Escolar y General, Kinesiterapia, Laboratorio e Imágenes.

Entre todas estas instalaciones, Clínica Alemana suma 200 mil m² construidos destinados a la atención asistencial, 23 pabellones y un total de 440 camas.

En el desarrollo de su actividad, Clínica Alemana cuenta con la acreditación de la Joint Commission International¹ y con la Acreditación Nacional que otorga el Ministerio de Salud. De igual modo, y con el fin de profundizar en su objetivo de potenciar el conocimiento médico para la comunidad, mantiene convenios de colaboración académica y científica con los más prestigiosos centros universitarios y hospitalarios del mundo, y lidera, en asociación con la Universidad del Desarrollo², la Facultad de Medicina de este plantel, cuyo principal campo clínico es el Hospital Padre Hurtado.

En sintonía con la misión social que la inspira, impulsa por medio de su Centro de Extensión una intensa actividad de educación para la comunidad en temas de prevención y autocuidado. A través de su programa de beneficencia, además, desde principios de los años 90 Clínica Alemana entrega atención a pacientes de escasos recursos con patologías o situaciones complejas de salud que no pueden ser resueltas por el sistema público.

Reconocida nacional e internacionalmente por el alto nivel de su actividad clínica, en 2016, por octavo año consecutivo, la consultora AméricaEconomía Intelligence la distinguió como la mejor clínica de Chile y la segunda mejor clínica de Latinoamérica.

¹ <http://es.jointcommissioninternational.org/>

² www.udd.cl

CLÍNICA ALEMANA EN CIFRAS al cierre de 2016

641



Pacientes al día
en el Servicio de
Urgencia*

3.826



Partos durante
el año

65.000



Consultas médicas
al mes**

32.000



Cirugías
anuales**

1.586



Médicos
especialistas

4.649



Colaboradores,
77% mujeres

* En promedio.

** Cifras aproximadas.



Desempeño 2016

El 2016 fue un año desafiante para Clínica Alemana desde el punto de vista financiero. Durante este ejercicio, la institución tuvo un crecimiento en la actividad en relación al año 2015, alcanzó su meta presupuestaria en materia de pacientes hospitalizados, números de pabellones y nivel de consultas, y focalizó su labor en términos de eficiencia para reducir sus costos operacionales y cumplir con los resultados presupuestados para el año.

En este período, de igual modo, Clínica Alemana destinó importantes esfuerzos para resolver algunos problemas derivados de la situación del sistema asegurador, lo que se tradujo en aumentos en los plazos de pago de las Isapres y en una delicada situación con una Isapre en particular.

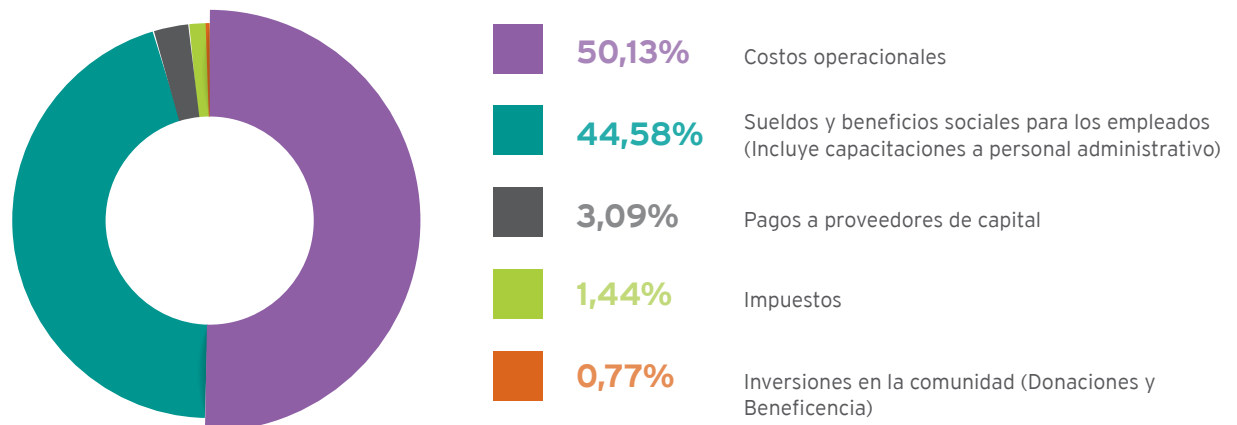
Esta situación fue enfrentada por la institución garantizando en primer término la atención de los pacientes afiliados a dicha Isapre y luego otorgándoles a estos pacientes los máximos plazos y facilidades para cubrir el costo de los servicios.

Ante este cuadro general, Clínica Alemana decidió seguir postergando los mayores proyectos de inversión en infraestructura contemplados en su plan de desarrollo, para así concentrarse en la consolidación de la plataforma SAP incorporada en 2015 y en la optimización de su capacidad instalada.

En este último plano, el mayor logro de la institución consistió en reducir a menos de tres el número de días promedio de estada de los pacientes hospitalizados, un avance que representa costos más bajos para las personas y sus Isapres, y un uso más eficiente de la infraestructura disponible.

En este contexto, el Valor Económico Generado por Clínica Alemana en 2016 fue 8,9% superior al observado en el año anterior. Este resultado hizo posible aumentar en 9,4% el Valor Económico Distribuido por la compañía entre sus principales grupos de interés, si bien significó una disminución de 2,3% en el Valor Económico Retenido.

VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO POR ÁMBITO DE DESTINO



Otras Cifras Relevantes

US\$ **16.099.614**

Inversiones en equipamiento

US\$ **2.698.585**

Inversión en innovación SAP
y Ficha Clínica

US\$ **7.590.395**

Construcciones, remodelaciones
y otras obras

US\$ **1.705.208**

Inversión en conocimiento
médico

US\$ **1.045.596**

Monto destinado a capacitación de
colaboradores



"Jardín de Agua", de Marcela Correa. Ubicado en el primer piso del Edificio Manquehue Oriente.





Desempeño Sustentable 2016

3

Visión de Sustentabilidad
Gobierno Corporativo
Salud y Atención de Excelencia
Investigación y Docencia
Nuestros Colaboradores
Gestión de Proveedores
Relación con la Comunidad
Medio Ambiente



Visión de Sustentabilidad

Clínica Alemana desarrolla su actividad con una visión de negocio que busca integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto de los valores éticos y la gestión de los impactos que la institución genera sobre sus pacientes, colaboradores, proveedores, comunidades locales, el medio ambiente y la sociedad en general.

Este enfoque se desprende de la misión de la compañía, que es satisfacer las necesidades de cuidado de salud de las personas y contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad, y comprende todas aquellas políticas e iniciativas que impulsa la entidad con el fin de agregar valor a sus principales grupos de interés.

En el contexto de este modelo, la labor de sustentabilidad de Clínica Alemana se concentra, entre otros objetivos, en asegurar una atención humana y de calidad para sus pacientes, potenciar la educación a la sociedad sobre temas de prevención y autocuidado, promover la investigación científica y dar continuidad a los programas de beneficencia.



Grupos de Interés

El Modelo de Sustentabilidad de Clínica Alemana fue elaborado a partir de las expectativas y requerimientos planteados por los stakeholders de la institución, y gira en torno a aquellos espacios en los que es posible seguir fortaleciendo un vínculo de beneficio recíproco.

Estas dimensiones de interés común fueron definidas en el contexto de la actualización del Mapa de Stakeholders Prioritarios que desarrolló Clínica Alemana en 2016, un proceso que revalidó a los grupos con los que la institución venía estrechando su relación en los últimos años.

Colaboradores y familias

Calidad de vida, clima, capacitación, liderazgo y desarrollo como base de una cultura orientada a la atención de calidad para los pacientes y sus familias.

Pacientes y familias

Atención clínica, servicios médicos y apoyo administrativo de excelencia para un compromiso de largo plazo fundado en la transparencia y el trato oportuno y humano.

Vecinos y comunidad

Gestión de impactos y educación sobre hábitos saludables, autocuidado y bienestar. Entrega de atención de salud gratuita a personas de escasos recursos en el marco de convenios con instituciones públicas y fundaciones.

Proveedores

Vínculo sostenible en el tiempo basado en el trato justo, el mejoramiento continuo de los procesos y la garantía de seguridad de los servicios.

Staff de médicos y profesionales de la salud

Espacios de desarrollo personal, científico, clínico y docente orientados al compromiso y la permanencia.

Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo

Formación de médicos y profesionales de la salud de excelencia para contribuir a todo el país, con bases sólidas constituidas por una cultura científica, ética y de servicio.

Directorio de Clínica

Definición y ejecución de los planes y programas orientados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Pacientes con convenio

Relación de confianza y a largo plazo, basada en productos y servicios de alta calidad y conveniencia, y actividades de capacitación en temas de salud y bienestar.

Municipalidades de Vitacura, Lo Barnechea y Licantén

Coordinación, cumplimiento legal y trabajo conjunto para la materialización de proyectos de infraestructura en salud y programas de acción para beneficio comunitario.

Autoridades sectoriales

Relación continua para el óptimo cumplimiento de la normativa en salud y el desarrollo de programas de beneficencia y proyectos de complementariedad público-privada.

Isapres

Coordinación orientada a la eficiencia en el ámbito de la atención y los servicios para los pacientes.

Medios de comunicación

Apoyo y trabajo conjunto para la difusión del conocimiento médico y de una atención de excelencia en salud.

Sociedades científicas

Investigación científica e intercambio de especialistas para la generación de conocimiento clínico y una formación médica de nivel mundial.

Sindicatos

Trabajo conjunto para el logro de los objetivos comunes.

Principales Canales de Comunicación con los Grupos de Interés

Clínica Alemana dispone de una amplia red de canales de comunicación, a través de la cual mantiene informados a sus grupos de interés sobre los servicios y actividades de la institución, desarrolla su labor de divulgación de conocimiento médico y educa a la comunidad en temas de autocuidado y bienestar.

Algunos de estos espacios le permiten a la institución, además, recibir retroalimentación de sus stakeholders y conocer sus principales inquietudes en materias relacionadas con la salud.

Esta multiplataforma comprende sitios web, perfiles en redes sociales, publicaciones en papel e informativos digitales, además de sistemas de medición de satisfacción de pacientes y cursos de capacitación comunitaria.

En la siguiente tabla damos cuenta de las innovaciones en frecuencia, cobertura o contenidos que se alcanzaron durante 2016 en cada uno de estos canales.

Canal*	Avances en 2016	
Sitio web corporativo	7.346.790 visitas únicas en el año. Es decir, un promedio de 612.233 visitas mensuales.	
Facebook	Corporativo	61.673 seguidores.
	Maternidad	22.133 seguidores.
	Pro Deporte	14.523 seguidores.
Twitter	8.681 seguidores.	
Linkedin	14.469 seguidores.	
Youtube	6.426 suscriptores.	
Periódico Alemana Noticias	10.000 ejemplares al mes, los que se entregan en las salas de estar de la Clínica y circulan en el diario El Mercurio en varias comunas de Santiago.	
Newsletter Alemana Online	Se envía mensualmente a 350.000 personas.	
Intranet	197.118 visitas únicas en el año.	

* La descripción y objetivos de estas plataformas pueden revisarse en el Reporte de Sustentabilidad 2015 disponible en www.alemana.cl



Estos canales se complementan con una permanente presencia de la institución y de sus profesionales médicos en los medios de comunicación, lo que reafirma la condición de Clínica Alemana como referente en materias de salud a nivel nacional.

De igual forma, hay que añadir a este listado de canales la gestión que desarrolla la Plataforma de Atención al Cliente (PAC), cuyo desempeño 2016 detallamos en la página 45, y las charlas y acciones de educación a la comunidad que impulsa el Centro de Extensión de Clínica Alemana (ver más en página 85).

Desempeño Sostenible en Cifras

Nuestros Colaboradores	63% participación femenina en cargos de gerentes y subgerentes	9% rotación media de colaboradores en 2016	57,6 horas de capacitación promedio por persona en el año
Gestión de Proveedores	96,5% es la proporción de proveedores nacionales	4.508 proveedores totales registrados en Clínica Alemana	1.397 proveedores activos durante 2016
Atención de Calidad	95% de los pacientes recomendaría Clínica Alemana	10% aumentó el número de beneficiados en programa internacional	93% de cumplimiento de expectativas de atención
Investigación y Docencia	615 pasantías efectuadas por 303 médicos residentes en 2016	17 hospitales y centros de estudio de clase mundial en convenio	242 egresados de la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo en 2016
Comunidad	892 charlas y talleres organizados por el Centro de Extensión	28.478 asistentes a actividades del Centro de Extensión en el año	6.331 exámenes ambulatorios gratuitos a pacientes de escasos recursos
Gestión Ambiental	12 toneladas mensuales de materiales reciclados	6.531 colaboradores fueron capacitados en manejo de residuos peligrosos	116.675 GJ fue el consumo energético de Clínica Alemana en 2016



Gobierno Corporativo

Propiedad

Clínica Alemana de Santiago S.A. es una sociedad anónima cerrada. Con el 99,9997% de la propiedad, su accionista mayoritario es Clínica Alemana SpA. Esta es una sociedad por acciones perteneciente en su totalidad a la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia, CCAB, una institución sin fines de lucro.

Considerando este carácter, la mayor parte de las utilidades que genera Clínica Alemana de Santiago S.A. y sus filiales se reinvierten en:

- Programas de formación y perfeccionamiento del personal administrativo y de los profesionales de la salud que forman parte de la organización.

- Modernización del equipamiento y la infraestructura.
- Actividades de beneficencia.

CORPORACIÓN CHILENO ALEMANA DE BENEFICENCIA

Esta institución fue fundada como una entidad sin fines de lucro en el año 1905 bajo el nombre de Sociedad de Beneficencia Hospital Alemán. También es propietaria, a través de su filial Clínica Alemana SpA, de Clínica Alemana Temuco y Clínica Alemana de Valdivia. Adquirió su denominación actual en el año 2000.

Beneficencia:

- Centro Dental Escolar en la comuna de La Granja: Atiende a escolares de entre 7 y 14 años de edad.
- Módulo Dental en el Hospital Padre Hurtado: Presta servicios a los habitantes de la comuna de La Granja y a los pacientes de este centro asistencial.

Adulto Mayor:

Mantiene centros integrales destinados a atender, entretener, rehabilitar, estimular y cuidar a los adultos mayores. Dichos recintos cuentan además con el respaldo de Clínica Alemana mediante convenios de atención, descuentos y la presencia de médicos de la Unidad de Geriátrica de la institución. Esta red de centros está integrada por:

- Hogares Alemanes de Santiago
- Hogares Alemanes de Valdivia
- Hogares Alemanes de Osorno
- Programa Vivir Mayor

Su misión es mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad chileno alemana y de la sociedad en general, a través del desarrollo de actividades en los ámbitos de la Salud, la Educación e Investigación, Adulto Mayor y Beneficencia. En estas áreas, sus principales iniciativas son:

Educación:

- Alianza con Universidad del Desarrollo: En el marco de esta asociación, en el año 2000 se creó la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo.
- Convenio de colaboración docente-asistencial con Hospital Padre Hurtado orientado a facilitar las actividades académicas de la UDD.

Al cierre de 2016, la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia contaba con 3.595 socios titulares, que sumados a sus 5.388 beneficiarios (cónyuges, hijos y padres) totalizaban a la fecha 8.983 personas. Estos socios se reúnen anualmente en una asamblea para renovar o elegir a su Directorio.



Hogares Alemanes en Santiago.

Directorio

El Gobierno Corporativo de Clínica Alemana está constituido por su Directorio y la Administración Superior de la institución (es decir, la alta gerencia, el médico director, los médicos subdirectores y el médico auditor).

Las principales atribuciones y responsabilidades de estos estamentos están contenidas en el Marco Ético y de Conducta de Clínica Alemana.

El Directorio de Clínica Alemana de Santiago S.A. es el órgano encargado de entregar los lineamientos generales de funcionamiento de la institución. En ese contexto, además, define las directrices estratégicas del desempeño sustentable de la entidad y aprueba los proyectos de mayor alcance en este campo.

Sus miembros -así como los del Directorio de Clínica Alemana SpA y la mayoría de los integrantes de los directorios de las clínicas de regiones- son elegidos por sus respectivas Juntas Ordinarias de Accionistas por períodos de tres años, pudiendo ser reelegidos.

El Directorio de Clínica Alemana sesiona una vez al mes, en la medida en que cuente con el quórum requerido. A fines de 2016, estaba integrado por las siguientes personas:

Al alero del Directorio de Clínica Alemana operan tres Comités de Directores. Estos órganos tienen como objetivo hacer un seguimiento más pormenorizado de temas considerados estratégicos por la institución. Estos son el Comité de Finanzas, el Comité de Auditoría Médica y el Comité de Auditoría Administrativa. Estas instancias sesionan periódicamente.



De pie, de izquierda a derecha:

Alberto Schilling Redlich
Director
(Chileno)

Rolf Kühenthal Ressler
Presidente
(Chileno)

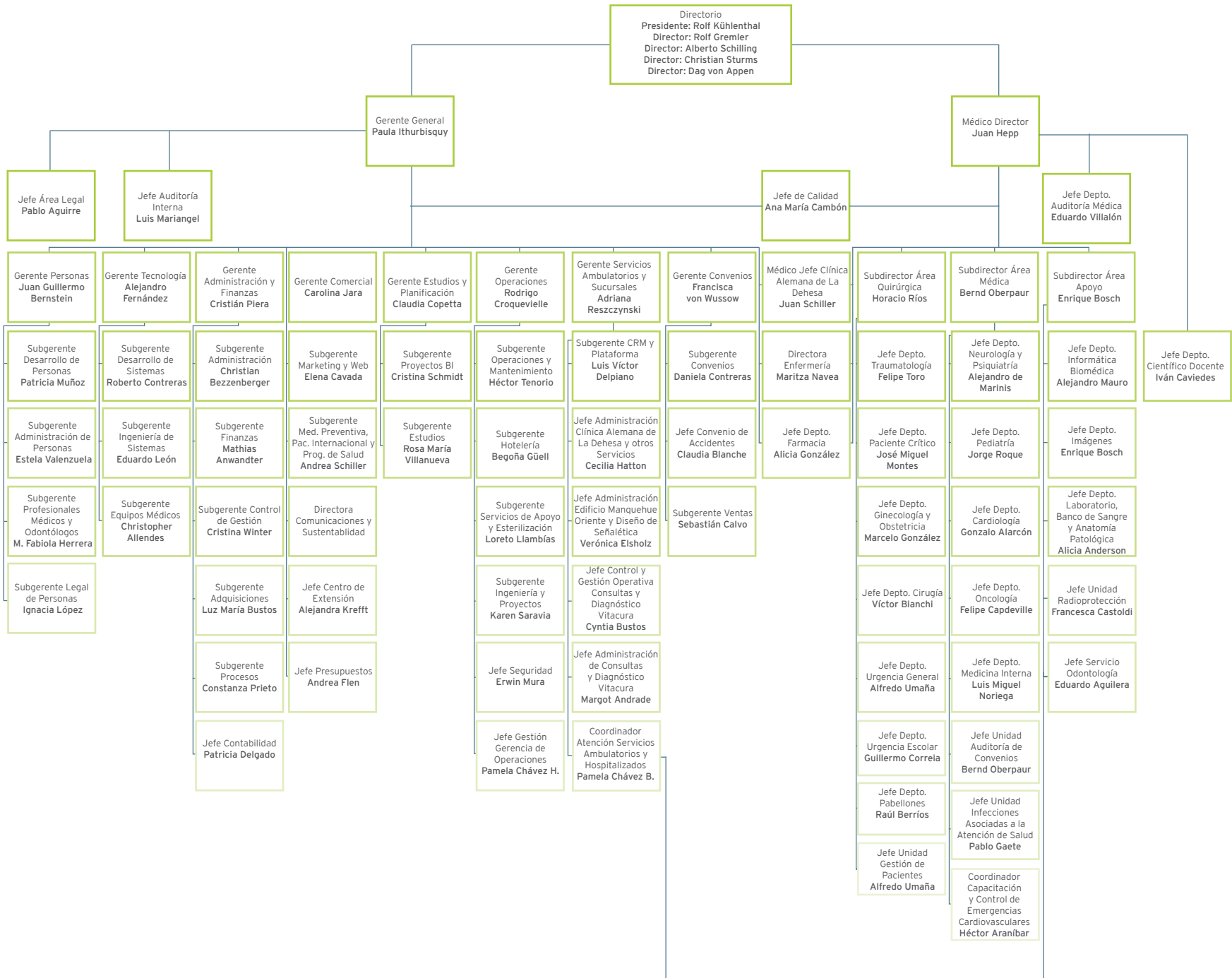
Sentados, de izquierda a derecha:

Christian Sturms Stein
Director
(Chileno)

Rolf Gremler Zeh
Director
(Chileno)

Dag von Appen Burose
Director
(Chileno)

Organigrama



Misión y Principios

La misión de Clínica Alemana es “satisfacer de forma integral las necesidades de cuidado de la salud de las personas y contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad”. Como “cuidado de la salud”, la institución no solo entiende la acción

de hacerse cargo de un enfermo, sino más bien un compromiso con la globalidad de las dimensiones que comprende una labor médica eficaz y con enfoque social:

Educar en el autocuidado y la prevención

Innovar en soluciones en salud

Desarrollar investigación

Transmitir conocimiento médico

Ser parte activa en el desarrollo de la comunidad que la acoge

Ser eficiente en el control de los costos de la salud

Ofrecer acogida y compañía a los pacientes

Atender las necesidades actuales para sintonizar con la sociedad

Capacitar a sus profesionales

Estos principios son el fundamento, además, de los programas de beneficencia que impulsa la institución, cuyo desarrollo le otorga el sello diferenciador que distingue a Clínica Alemana de los restantes centros de salud privados del país.

Marco Ético y de Conducta

Inspiradas en estos valores, las directrices que deben regir la forma en que Clínica Alemana desarrolla su actividad están normadas en el Marco Ético y de Conducta de la institución.

Este documento tiene como principal objetivo fijar las condiciones que debe cumplir la atención médica de Clínica Alemana en el marco de lo dispuesto en la Ley 20.584 sobre Derechos y Deberes de los Pacientes, criterios entre los que destacan:



Bienestar
del paciente



Trato respetuoso
y no discriminatorio



Entrega oportuna
y veraz de información



Confidencialidad
de la atención



Cobros justos y
transparentes

El Marco Ético y de Conducta, asimismo, establece las normas y requisitos que deben cumplir todos los proyectos de investigación clínica que desarrolle la institución, algunos de los cuales son el resguardo de la dignidad de las personas, su privacidad y seguridad, y la confidencialidad de la información de quienes participen en dichos proyectos.



Cumplimiento Normativo

En su dimensión de “Cumplimiento de la legislación”, el Marco Ético y de Conducta de Clínica Alemana plantea la obligación que tienen los colaboradores de la institución de respetar el orden legal vigente en el país. En esa línea, hace explícita la prohibición de algunas conductas o situaciones específicas, como:

- El ofrecimiento o entrega de regalos o dádivas a autoridades o funcionarios públicos.
- Los aportes a una causa política con fondos de Clínica Alemana o el uso de propiedades o recursos corporativos con ese fin.
- Las relaciones sociales o de cualquier otro tipo con proveedores

o contratistas de Clínica Alemana si estas pueden generar la percepción de que se ejerce una influencia comercial.

- Toda relación que implique un conflicto de interés entre sus actividades personales o intereses financieros y los de Clínica Alemana.
- Las relaciones comerciales o de cualquier otra índole con personas o entidades sancionadas por la comisión de los delitos contemplados en la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

Sistema de Prevención de Delitos de la Ley N° 20.393

En línea con esta última normativa, en 2016 Clínica Alemana continuó trabajando en el diseño y conformación de su Sistema de Prevención de Delitos de la Ley N° 20.393, la que se refiere a los delitos de cohecho, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y receptación, con miras a comenzar a aplicarlo íntegramente y obtener su certificación en 2017. En ese contexto, algunos de los principales avances logrados por la institución fueron:

- Se nombró como encargado de Prevención al Abogado Jefe del Área Legal de Clínica Alemana y también secretario del Directorio, Pablo Aguirre Olmedo, a quien se asignó como primera misión formar una nueva Área de Prevención de Delitos de la Ley N° 20.393 en la institución y elaborar el Modelo de Prevención de Delitos.
- Se elaboró el primer Mapa de Riesgos de Clínica Alemana en materia de prevención de delitos de la Ley N° 20.393, un proceso que permitió establecer las áreas y funciones más expuestas o críticas en la organización.
- Se realizaron ajustes en los contratos de trabajo con los colaboradores y los de servicios con proveedores. En ambos casos se incluyeron cláusulas a través de las cuales las partes firmantes se comprometen a no incurrir en ninguno de los delitos tipificados por esta ley: cohecho, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y receptación.
- Se revisaron y elaboraron políticas que regulan el cumplimiento de esta ley en distintos ámbitos de Clínica Alemana, como en

el de adquisiciones, relaciones con proveedores, inversiones y donaciones, entre otras.

Como parte de este proceso de puesta en marcha progresivo del Modelo de Prevención de Delitos, los principales desafíos que se plantea Clínica Alemana para 2017 son:

- El lanzamiento de un canal de denuncias específico para la prevención de estos delitos. Esta plataforma se alojará en el sitio web de la institución y estará abierta para colaboradores y proveedores. Considerando que permitirá realizar denuncias personalizadas y anónimas, su diseño está pensado para orientar y conducir a las personas respecto de cómo aportar la información necesaria en estos casos.
- El inicio de un ciclo de capacitaciones e-learning para todos los colaboradores y con carácter obligatorio.
- La ejecución de las primeras auditorías internas para el seguimiento del sistema. Para tal efecto, el auditor corporativo de todas las sociedades pertenecientes a Clínica Alemana SpA designó a comienzos de 2017 al auditor interno que se encargará de estas labores.
- Certificar el Modelo de Prevención de Delitos a fines de 2017.

Protocolo de Actuación del Sistema de Prevención de Delitos

1

Las denuncias pueden ser anónimas o personalizadas.

2

La denuncia llega al Encargado de Prevención, a la Gerente General y a un abogado especialista del área de Prevención.

3

Se realiza un análisis de admisibilidad para constatar que la denuncia tenga fundamentos.

4

Cuando la denuncia viene firmada, se contacta a la persona para que entregue más antecedentes.

5

Si la denuncia no tiene relación con los delitos contemplados en la Ley 20.393, se encauza al área correspondiente.

6

Las denuncias fundadas son investigadas por el Encargado de Prevención. Las medidas o sanciones son adoptadas por la Clínica según cada caso.

COMITÉ DE ÉTICA Y CONDUCTA

En 2017 entrará en funciones el Comité de Ética y Conducta de Clínica Alemana. Este órgano tendrá como principal misión velar por el cumplimiento en la institución del Marco Ético y de Conducta.

Estará conformado por tres miembros designados por la Gerencia General y la Dirección Médica, los que ejercerán esta función por períodos de un año, con la opción de ser reelegidos.

Entre las responsabilidades concretas de esta instancia estarán:

1. Proponer cambios al contenido del Marco Ético y de Conducta.
2. Recibir, evaluar y encauzar las denuncias recibidas por eventuales transgresiones a este documento.
3. Garantizar la difusión de los contenidos de este Marco, así como de toda otra norma interna dictada en virtud de sus lineamientos.



PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS EN 2016

Premio Lealtad del Consumidor Sector Clínicas 2016

Primer Lugar

Este estudio se basó en las respuestas de más de 9 mil clientes habituales de 48 empresas chilenas, pertenecientes a distintas industrias.

Merco Talento Sector Salud

Primer Lugar

El objetivo de esta medición es identificar a las 100 empresas más atractivas para captar y gestionar talento en Chile.

Premios Healthcare

Reconocimientos en tres categorías

Clínica Alemana fue reconocida en las dimensiones de Capacidad de Atención Hospitalaria, Gestión de Recursos Humanos y Servicio, Soporte y Calidad de Atención.

Ranking AméricaEconomía Intelligence de los Mejores Hospitales y Clínicas de América Latina

Segundo Lugar

En la versión 2016 de esta clasificación, Clínica Alemana recibió, además, el máximo puntaje en Capital Humano. De igual modo, fue reconocida por octavo año consecutivo como la mejor clínica de Chile.

Hall of Fame

Clínica Alemana ingresa al grupo de las "Grandes Marcas Chilenas"

Este reconocimiento premia la trayectoria de la institución, que por más de 100 años se ha centrado en satisfacer las necesidades del cuidado de la salud de los chilenos.

Estudio Chile 3D

Clínica Más Valorada

Al igual que en años anteriores, esta encuesta evaluó atributos como preocupación por los clientes, prestigio y credibilidad, liderazgo, calidad e innovación.

Experiencia Clientes Sector Clínicas en el "PXI-Praxis Xperience Index"

Primer Lugar

Esta clasificación ratificó un año más a Clínica Alemana en el Grupo A, que corresponde a las empresas con "Mejores Experiencias de Servicio".

Accreditaciones de Calidad



JOINT COMMISSION INTERNATIONAL

Es una organización sin fines de lucro con más de 50 años de experiencia en acreditación sanitaria. En la actualidad certifica la calidad y seguridad de más de 20.000 instituciones clínicas y hospitalarias a nivel mundial.

La acreditación de la Joint Commission International (JCI) alcanza siempre al conjunto de una organización sanitaria. No se aplica en áreas o servicios de forma independiente.

El modelo de acreditación está basado en las funciones claves de la organización que se llevan a cabo en todas las áreas. En cada una de estas funciones se identifican los procesos más importantes y se establecen los estándares de buena práctica. Contempla, además, estándares básicos para garantizar los derechos de los pacientes y sus familias, desarrollar una atención adecuada en el centro y reducir los riesgos del proceso asistencial.

Este sistema permite pasar de la evaluación estructural y de normas por servicios a la evaluación de procesos asistenciales y de gestión en la totalidad del establecimiento.

De igual modo, este tipo de evaluación fomenta la cultura de seguridad de la persona atendida: los estándares destacan especialmente los contenidos centrados en la seguridad del paciente y la reducción de riesgos en los procesos clínicos y asistenciales.

Clínica Alemana logró la acreditación JCI por primera vez en 2009. Desde entonces ha revalidado cada tres años esta certificación con destacados logros de cumplimiento.



ACREDITACIÓN NACIONAL

La Acreditación Nacional es un proceso periódico de evaluación, al cual se someten voluntariamente los prestadores institucionales que cuentan con su autorización sanitaria vigente, tales como hospitales, clínicas, centros ambulatorios y laboratorios, respecto del cumplimiento de un conjunto de estándares de calidad fijados y normados por el Ministerio de Salud.

Este proceso busca garantizar que la atención otorgada en el establecimiento acreditado se realice según estándares y protocolos de calidad que permiten minimizar errores de procedimiento.

El proceso de evaluación es ejecutado por entidades acreditadoras autorizadas y fiscalizadas por la Superintendencia de Salud.

Una vez acreditados, los prestadores son fiscalizados en la mantención del cumplimiento por la Superintendencia de Salud.

Clínica Alemana ha obtenido su acreditación a través de este sistema en 2009 y 2015.

Membresías

Institución	Sitio web
ACCIÓN EMPRESAS	www.accionempresas.cl
Clínicas de Chile A.G.	www.clinicasdechile.cl
Cámara Chileno Alemana de Comercio e Industria	http://chile.ahk.de/es/



Salud y Atención de Excelencia



Especialidades y Servicios Clínicos

Clínica Alemana ofrece atención de salud en los ámbitos Ambulatorio, de Urgencias y Hospitalización en más de 60 especialidades y subespecialidades médicas. De igual modo, dispone de una

amplia variedad de servicios clínicos, centros de salud y servicios personalizados, a través de los cuales entrega a sus pacientes una atención de carácter integral.

PRINCIPALES ESPECIALIDADES MÉDICAS

- Medicina Interna
- Cirugía
- Pediatría
- Traumatología
- Ginecología
- Oncología
- Paciente Crítico
- Cardiología
- Enfermedades Digestivas
- Neurología
- Odontología y Cirugía Maxilofacial
- Anestesiología
- Dermatología
- Medicina Física y Rehabilitación
- Neonatología
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Psiquiatría
- Urología

CENTROS DE SALUD

- Centro Avanzado de Epilepsia
- Centro de Nutrición y Diabetes
- Centro Integral de Oncología
- Centro de la Mama
- Centro del Niño
- Centro de Obesidad
- Centro de Trastornos del Sueño
- Centro de Tiroides
- Centro de Adolescencia

COORDINACIÓN PARA PACIENTES REGIONALES E INTERNACIONALES

- Servicio de Paciente Internacional
- Salud Expats
- Salud Paciente Regional

SERVICIOS CLÍNICOS

- Laboratorio Clínico
- Imágenes
- Medicina Nuclear
- Urgencia Escolar
- Banco de Sangre
- Anatomía Patológica
- Urgencia General
- Vacunatorio
- Laboratorio de Cardiología
- Diagnóstico de Enfermedades Digestivas
- Laboratorio de Neurofisiología
- Laboratorio Broncopulmonar
- Laboratorio de Alergia

PROGRAMAS DE SALUD PREVENTIVOS

- Vivir Mayor
- A Todo Pulmón
- Detección de Cáncer Pulmonar
- Medicina del Viajero
- Obesidad Adultos (Vivir Liviano)
- Obesidad Infantil (Crecer Liviano)
- Prematuro Seguro
- Pro Deporte
- Meses de Prevención

Ver la totalidad de estos servicios y programas, con su alcance, características y objetivos, en www.alemana.cl

Avances en Atención y Cobertura Médica

Durante 2016, Clínica Alemana continuó fortaleciendo sus servicios y programas, con un enfoque que apunta a potenciar los centros de atención personalizada. Este modelo concentra las prestaciones en patologías específicas en un mismo lugar y con una coordinación especializada, lo que asegura una cobertura integral para el paciente y el uso eficiente de los recursos por parte de la institución. En ese contexto, algunos de los principales logros de Clínica Alemana en el marco de su objetivo de ampliar el alcance de sus servicios y programas fueron los siguientes:

- **Se lanzó el programa de Detección Precoz de Cáncer de Mama** y comenzó a elaborarse el de Detección Precoz de Cáncer de Colon.
- **En línea con el propósito de acercar la Clínica a la comunidad, en 2016 la institución inició las operaciones del Centro de Toma de Muestras de Tobalaba (en la comuna de La Reina) y trabajó en el diseño y habilitación del nuevo Centro de Atención Médica de Maitencillo, en la Región de Valparaíso.**
- **En el ámbito de las innovaciones tecnológicas, se implementó el ECMO Móvil** para permitir el traslado en avión o ambulancia de pacientes conectados a este sistema de oxigenación por membrana extracorpórea.



Centro de Toma de Muestras de Tobalaba, La Reina.

ÁREA INTERNACIONAL Y ALIANZAS CON INSTITUCIONES DE OTROS PAÍSES

El Área Internacional es la unidad que coordina en Clínica Alemana la atención de pacientes provenientes de otros países. En 2016, experimentó un crecimiento del 6% en la cantidad de pacientes ambulatorios y de 10% en el número de pacientes hospitalizados.

En el plano del trabajo conjunto con instituciones de otros países, destacó como hito de 2016 el operativo médico ejecutado por Clínica Alemana en las Islas Falkland. Esta actividad se realizó en el marco del convenio que mantiene la Clínica con el hospital local y se centró en acciones de prevención cardiológica.

El operativo consideró el desplazamiento de un grupo de profesionales expertos de la institución y de equipos quirúrgicos especializados, y permitió seguir estrechando los vínculos entre ambos centros.

En este mismo campo, también cabe destacar el trabajo que Clínica Alemana viene desarrollando desde hace seis años con la Clínica Foianini, de Santa Cruz, Bolivia. En el contexto de esta alianza, en 2016 ambas entidades efectuaron un seminario conjunto sobre Neurología, evento que contó con la participación activa de profesionales médicos de los dos centros de salud.



Operativo médico en las Islas Falkland.



Helipuerto de Clínica Alemana.

Convenios

Clínica Alemana dispone de un conjunto de convenios a través de los cuales busca ofrecer una respuesta integral a los problemas de salud de sus clientes.

Este modelo comercial surge en el marco del interés de la institución por establecer con sus pacientes una relación de fidelidad en el tiempo, considerando tanto las prestaciones médicas específicas como una gestión eficiente desde el punto de vista administrativo.

Con el paso de los años, y sobre la base de las nuevas necesidades que Clínica Alemana ha detectado en este ámbito, estas soluciones han ido ampliando su alcance con nuevos servicios y beneficios adicionales y flexibles.

En la actualidad, la institución ofrece tres grandes convenios:

CONVENIO CRECER SEGURO (ACCIDENTES)

Fue creado hace más de 40 años con el propósito de otorgar prestaciones de salud en caso de accidentes a los niños, desde recién nacidos,

estudiantes de colegios y universidades. Con un tope de \$20.000.000 por evento, cubre el 100% de las atenciones ambulatorias y hospitalizaciones en Clínica Alemana derivadas de una lesión traumática. Este convenio incluye un beneficio adicional denominado CANT (Convenio de Accidente No Traumático), que consiste en un descuento del 30% sobre el valor total de una hospitalización por una lesión no traumática.

CONVENIO TODO ALEMANA

Tiene su origen en el Convenio Oncológico creado en 1995 para pacientes con cáncer y que luego incorporó las hospitalizaciones de alto costo no oncológicas, pasando a llamarse Convenio Doble Protección. Actualmente, el Convenio se denomina Todo Alemana y otorga protección frente a la catástrofe económica que puede representar un cáncer o una hospitalización de alto costo. Considera además dos beneficios adicionales que pueden ser contratados de forma voluntaria: el primero es un descuento del 50% en el valor de todos los exámenes diagnósticos ambulatorios. El segundo consiste en una rebaja del deducible establecido

para las hospitalizaciones de alto costo. Creados en el año 2011, ambos beneficios buscan premiar la fidelidad de los clientes y permiten entregar una respuesta integral a todas sus necesidades médicas en Clínica Alemana.

CONVENIO TODO ALEMANA SENIOR

Otorga a las personas mayores de 70 años protección ante el impacto económico que puede significar una hospitalización de alto costo no oncológica. Tal como ocurre con los otros dos convenios, Todo Alemana Senior también cuenta con un plan base y con beneficios optativos asociados.

Este concepto de atención de salud integral se ha consolidado en el tiempo con altas tasas de satisfacción por parte de los clientes y un nivel continuo de ventas. Esta evolución es especialmente favorable en el caso del Convenio Todo Alemana, cuyo número de afiliados ha crecido entre 2010 y 2016 en un 65%.

CRECER SEGURO
Convenio Accidentes



Convenio de Accidentes

TODO Alemana



Convenio Todo Alemana

TODO Alemana Senior



Convenio Todo Alemana Senior



Calidad y Seguridad

Clínica Alemana busca asegurar que todos sus procesos clínicos y asistenciales se desarrollen con un enfoque de seguridad en la atención. Esta mirada trasciende el concepto tradicional de calidad e involucra todos los aspectos que comprende la atención, así como a quienes participan de estos procesos, partiendo por el propio paciente.

Para alcanzar este objetivo, durante los últimos años la institución ha reforzado su labor de estandarización de procedimientos, una forma de operar que garantiza, a través de la reducción de la variabilidad de los protocolos que se aplican para similares situaciones, un mayor grado de seguridad y efectividad del trabajo que se realiza.

Liderada por el área de Calidad, esta labor de estandarización significa en términos prácticos identificar los procesos clínicos y asistenciales relevantes, describir sus principales aspectos para registrarlos como procedimientos formales y evaluarlos periódicamente mediante una metodología de mejora continua.

Con el fin de avanzar en este propósito de estandarización, Clínica Alemana se apoya además en los procesos de certificación de la Acreditación Nacional y de la Joint Commission International, que exigen la definición de

procedimientos estandarizados para las actividades médicas y de servicio. En 2015 sumó a estos mecanismos una nueva metodología de procedimientos médicos denominada Vías Clínicas.

Este modelo considera la conformación de grupos multiprofesionales de médicos, enfermeras, radiólogos, kinesiólogos y terapeutas para que establezcan de manera conjunta estándares de atención frente a determinadas situaciones clínicas, tomando como referencia la evidencia mundial y científica. Lo que este método busca es determinar protocolos que, además de asegurar una mejor evaluación del paciente y resultados médicos superiores, permitan un uso más racional de los recursos.

Durante 2016, la labor que impulsa Clínica Alemana en este ámbito se vio marcada por los siguientes hitos y avances:

- Relanzamiento de las Vías Clínicas: Tras una evaluación realizada a mediados de año, Clínica Alemana decidió relanzar el programa con un plan de difusión fortalecido. Para tal efecto, durante el segundo semestre se trabajó en un nuevo modelo de implementación que comenzará a aplicarse en marzo de 2017.

Al cierre de 2016, se habían aplicado Vías Clínicas para los procedimientos de crisis asmáticas en pacientes de entre 2 y 18 años de edad, bronquitis en menores de dos años, dolor lumbar y fractura de cadera. En este último caso, el programa permitió reducir los días de estada de los pacientes, optimizar la coordinación de los exámenes y prestaciones durante la hospitalización, y -sobre todo- lograr una mejor recuperación funcional de las personas atendidas.

El objetivo para 2017, en el marco del nuevo modelo de implementación, es ejecutar este modelo en los ámbitos de ataque cerebrovascular y embarazo.

- Curso de calidad impartido por especialistas del Hospital de Filadelfia: Esta actividad tuvo como finalidad dar a conocer a los equipos la metodología de proyectos de calidad. Esto significa aprender a identificar los procesos clínicos relevantes e instalarlos en la institución en el marco de una metodología sistematizada de mejora continua. A este curso asistieron 40 profesionales, principalmente delegados de Calidad del Área Médica, Enfermería y Kinesiología.
- Visitas de instituciones certificadoras: Durante el año, funcionarios del Ministerio de Salud y representantes de la Joint Commission International visitaron Clínica

Alemana para hacer sus evaluaciones periódicas sobre aspectos contemplados en la Acreditación Nacional y la JCI, respectivamente. Ambas inspecciones culminaron con la aprobación de las mejoras propuestas por la institución a las recomendaciones sugeridas. A estas visitas se sumó la fiscalización que realizó la Superintendencia de Salud para evaluar aspectos relacionados con indicadores de seguridad clínica, supervisión que fue superada sin inconvenientes.

El gran desafío que se plantea Clínica Alemana en materia de Calidad y Seguridad es la conformación de una masa crítica interna que facilite el trabajo de estandarización y permita un mayor involucramiento de todos los equipos con estos conceptos y tareas. Con ese fin, para marzo de 2017, el área de Calidad tiene programado un curso de capacitación en el modelo de Acreditación Nacional y está evaluando la publicación de un manual que permita instalar el enfoque de calidad como parte del quehacer diario y la cultura de todos los colaboradores.

Indicadores Clínicos

Los avances que ha logrado Clínica Alemana en seguridad y efectividad clínica durante los últimos años se ven reflejados en la evolución de los indicadores que la institución publica sobre estas materias.

En 2011, Clínica Alemana se convirtió en la primera institución de salud privada del país en entregar esta información. Su objetivo fue permitir que los pacientes conocieran los principales resultados de su quehacer médico y de esa manera pudieran compararlo con las mejores prácticas mundiales.

Estos índices fueron elaborados a partir de estándares nacionales e internacionales, de literatura médica y del desempeño de los centros de salud más avanzados del mundo, y durante este tiempo le han permitido a la institución, además, identificar y hacer seguimiento en aquellas áreas y aspectos de su actividad que ofrecen espacios de mejora.

TASA DE CAÍDAS

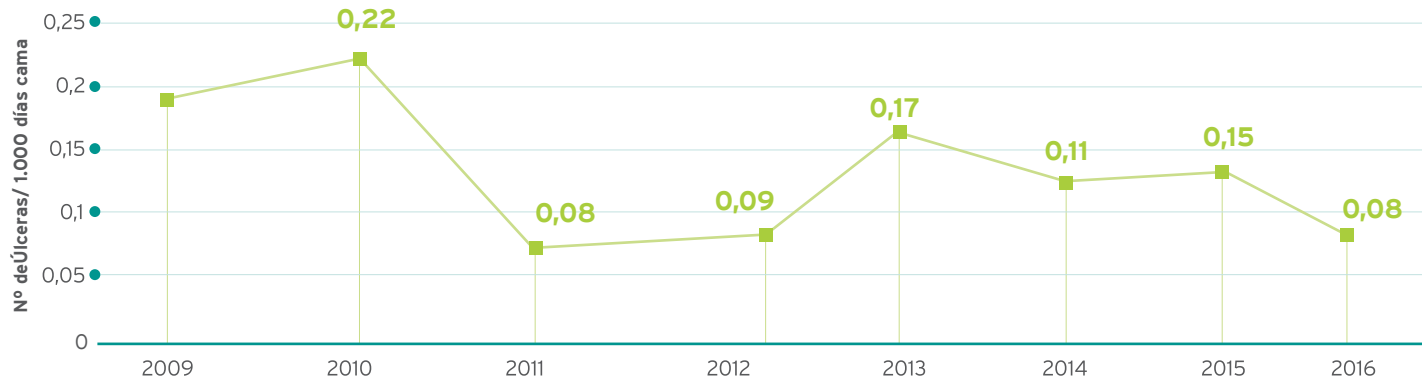
(Calculado por 1.000 días cama)



La seguridad en la atención de los pacientes constituye una obligación de todos quienes prestan un servicio y se relaciona con la transparencia de los procesos y resultados.

TASA DE INCIDENCIA DE ÚLCERAS POR PRESIÓN

Calculado por 1.000 días cama (escaras por apoyo)

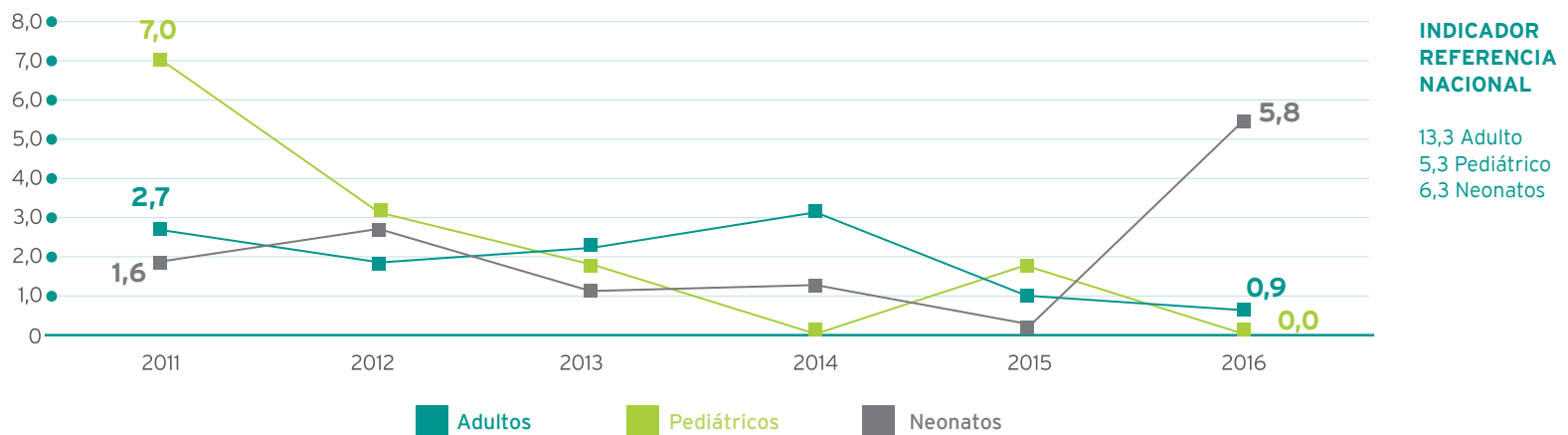


Se define úlcera por presión (UPP) como el área de piel o tejidos adyacentes que presentan trauma localizado, generalmente sobre una prominencia, como consecuencia únicamente de la presión o en combinación con la fricción.

Las intervenciones preventivas han tenido impacto en la disminución de la incidencia de las UPP, a través de la protección de las superficies de apoyo, cambios posturales, cuidado de la piel, nutrición y manejo de incontinencia de esfínteres.

INDICADORES DE INFECCIONES ASOCIADAS A ATENCIÓN DE SALUD

Ventilación mecánica

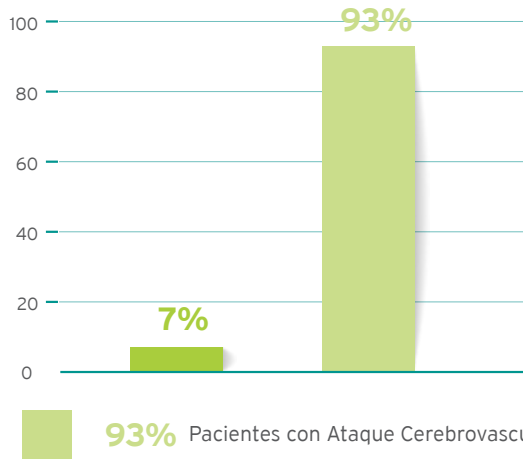


Fuente: Indicadores de Referencia Nacional de Infecciones Asociadas a la Atención de Salud, vigentes desde mayo de 2012, Subsecretaría de Redes Asistenciales, Departamento de Calidad y Seguridad del Paciente, MINSAL.

*El MINSAL establece como referente el percentil 75, lo que indica que el 75% de los Centros Hospitalarios del País tienen la tasa de infecciones por debajo de ese valor.

TASA DE SOBREVIDA INTRAHOSPITALARIA POR ATAQUE CEREBROVASCULAR

Clínica Alemana 2011-2016



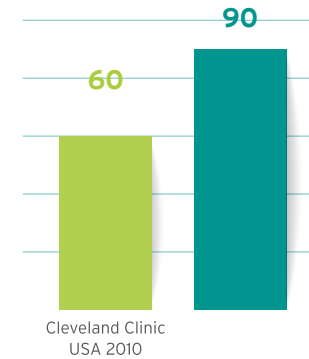
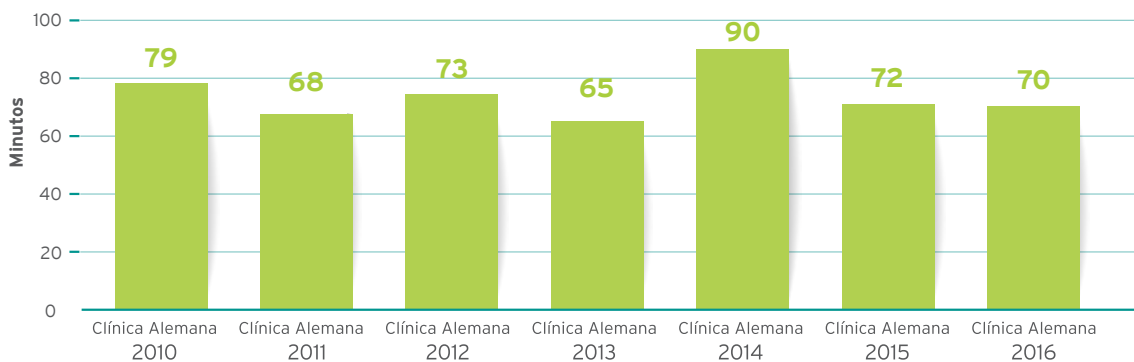
Este indicador refleja el número de pacientes que sobreviven por ataque cerebrovascular durante su hospitalización, respecto del total de pacientes adultos hospitalizados por ataque cerebrovascular en Clínica Alemana.

93% Pacientes con Ataque Cerebrovascular no fallecidos

7% Pacientes fallecidos por Ataque Cerebrovascular

TIEMPOS DE RESPUESTA DEL PROTOCOLO DE INFARTO AGUDO AL MIOCARDIO (IAM)*

Por obstrucción súbita de una arteria coronaria



*En el protocolo se activa el Servicio de Urgencia ante "cualquier paciente con sospecha de infarto agudo al miocardio" y establece el tiempo que transcurre desde que consulta en el Servicio de Urgencia pasando por los exámenes especializados hasta que se le instala el dispositivo que permite restablecer la circulación de la arteria coronaria obstruida (tiempo puerta balón).

El objetivo de este protocolo es rescatar el tejido miocardio que dejó de recibir irrigación de sangre arterial lo antes posible, para disminuir las secuelas, mejorar la supervivencia y la calidad de vida.

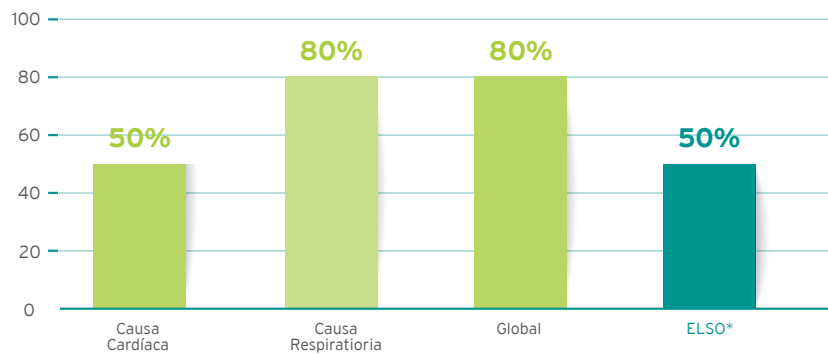
Los protocolos internacionales sugieren que transcurran menos de 90 minutos desde que el paciente ingresa al Servicio de Urgencia hasta que se restituya el flujo de la arteria coronaria con un balón de dilatación.

70 Tiempo (minutos) puerta balón

90 Tiempo umbral internacionalmente aceptado

PROGRAMA ECMO** ADULTO

Sobrevida a 30 días Clínica Alemana (2013-2016)

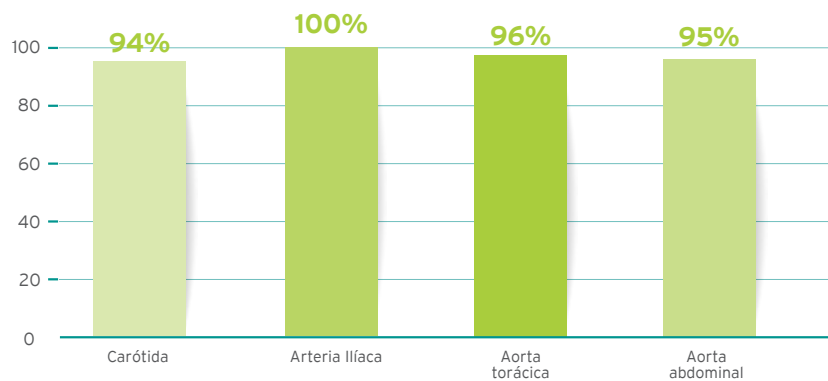


**ECMO (Extracorporeal Membrane Oxygenation) es un sistema de oxigenación sanguínea extracorpórea utilizado excepcionalmente como rescate cuando existe una enfermedad respiratoria o cardíaca severa y reversible que impide una adecuada oxigenación sistemática.

*ELSO (Extracorporeal Life Support Organization) es el principal consorcio internacional de profesionales de la salud y científicos que se dedican a la elaboración y evaluación de nuevas terapias, educación, investigación y certificación en técnicas de oxigenación extracorpórea.

TASA DE SOBREVIDA GLOBAL A 30 DÍAS: CIRUGÍAS ARTERIALES MAYORES

Clínica Alemana (2006-2012)



La cirugía vascular que se realiza sobre las principales arterias del organismo es de los procedimientos quirúrgicos que presentan mayor riesgo de morbilidad y mortalidad postoperatoria.

Innovación Tecnológica, Continuidad y Protección de Datos

La innovación es el pilar en el que se funda el compromiso de Clínica Alemana con la atención de excelencia y los servicios médicos de vanguardia.

Considerando las múltiples dimensiones que involucra la actividad clínica, esta labor de innovación se ejecuta con un enfoque transversal y colaborativo, que garantiza la eficacia de los proyectos que se emprenden y su sustentabilidad en el tiempo.

Con esta mirada, durante 2016, Clínica Alemana continuó potenciando las principales transformaciones tecnológicas que ha incorporado en los últimos años y avanzó en la elaboración de las iniciativas estratégicas consideradas en su plan de desarrollo.

En el contexto de este trabajo, algunos de los principales logros alcanzados durante el período en materia de innovación fueron los siguientes:

PROYECTO NÚCLEO

Esta es una plataforma de registros clínicos íntegramente desarrollada por Clínica Alemana que apunta a lograr una mejor gestión asistencial

y un uso más eficiente de los recursos médicos. Como sistema, además, permite conectar entre sí los procesos internos, prácticas y tecnologías que se desarrollan a partir de los datos clínicos, como la investigación científica, la evaluación de costos y el estudio de nuevos métodos de trabajo. De este proyecto se desprende la nueva Ficha Clínica de la institución, herramienta diseñada con estándares mundiales de codificación, que permite a los médicos ingresar información sobre su práctica diaria, lo que la convierte en una importante fuente de consulta y mejora continua. En 2017, esta Ficha Clínica se incorporará al mundo hospitalario, tras haber sido construidas y definidas en 2016 las plataformas físicas requeridas.

Durante el último año, el Proyecto Núcleo hizo posible además la puesta en marcha de un novedoso sistema de dispensadores electrónicos de medicamentos en la unidad de Urgencias en Vitacura. Conectados a las bodegas e integrados a SAP, estos equipos entregan en el momento los fármacos prescritos a un paciente en virtud de los antecedentes registrados en la plataforma.

En el desarrollo de Núcleo ha resultado fundamental el aporte de Informática Biomédica, unidad creada

por Clínica Alemana en 2016 y que está integrada por profesionales especializados en esta área, lo que garantiza su comprensión de las necesidades clínicas y el manejo que se requiere para desarrollar programas computacionales especializados.

MI PÁGINA DE SALUD

Alojada en el sitio web institucional, esta aplicación representa uno de los elementos esenciales de la estrategia comercial de Clínica Alemana y una de las principales vías de fidelización con los clientes. Hasta ahora ofrece a los pacientes la posibilidad de consultar en línea desde sus atenciones en salud hasta sus exámenes de laboratorio e imágenes, aunque el desafío que se plantea la institución es continuar ampliando sus funciones transaccionales. Lo que se busca en el corto plazo es que permita realizar operaciones como la contratación o el pago de los servicios, que hoy ya se pueden efectuar a través de otros canales remotos y digitales de la compañía. En 2016, el aumento en el uso de esta aplicación estuvo directamente relacionado con un incremento significativo del agendamiento ambulatorio.



Dispensadores de medicamentos, Servicio de Urgencia Clínica Alemana de La Dehesa.

PLATAFORMA SAP

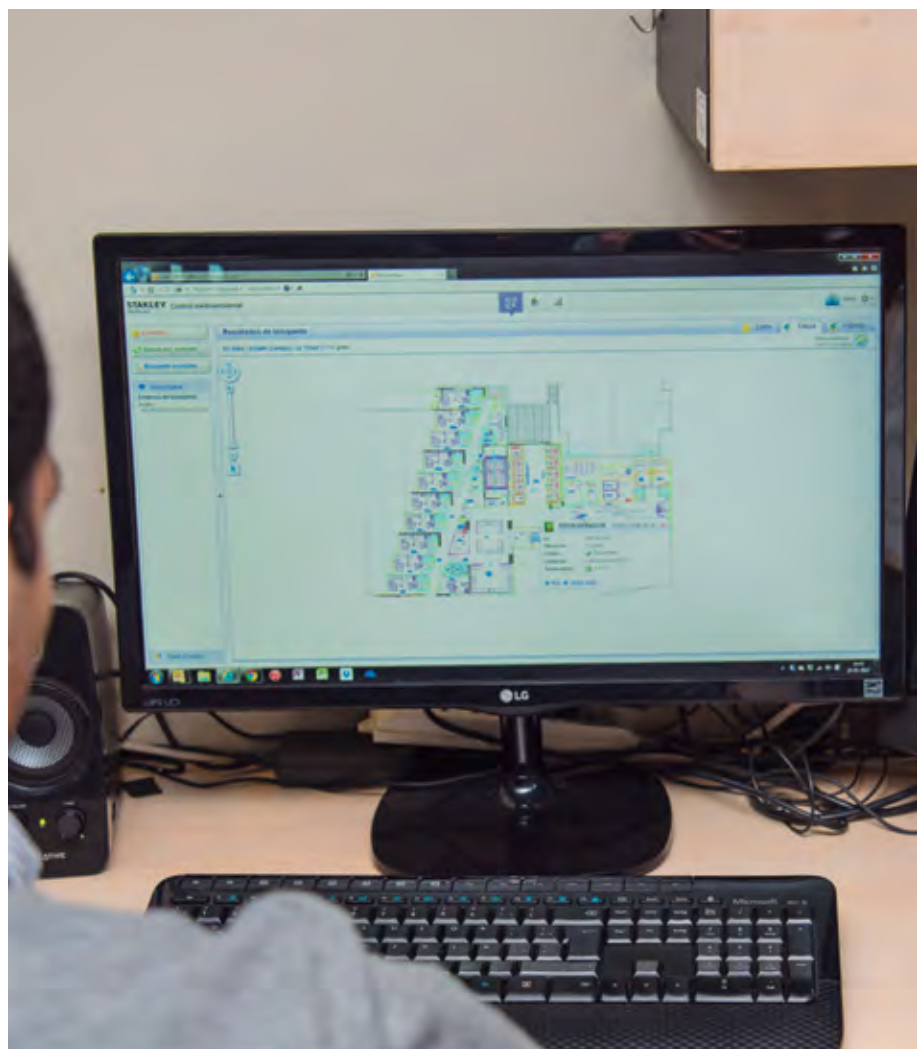
Esta herramienta de gestión integrada se introdujo en 2015 con el objetivo de dar soporte a la labor administrativa de la institución, en el marco de su desarrollo continuo y crecimiento proyectado. Durante 2016, Clínica Alemana centró su trabajo en la profundización de algunos de los módulos contenidos en SAP, como los de control de presupuesto, cobranzas, auditorías y trazabilidad. En 2017, a este sistema se integrarán las clínicas de Temuco y Valdivia, lo que permitirá conectar al holding bajo una misma cultura en estas materias.

SISTEMA DE LOCALIZACIÓN EN TIEMPO REAL

Durante 2016, tras realizar un exhaustivo balance de su aplicación inicial, Clínica Alemana reorientó este programa para enfocarlo en la localización de equipamiento médico de carácter crítico. Hoy su objetivo es identificar el lugar exacto en que se encuentran los equipos en los pabellones quirúrgicos para optimizar su uso, controlar su calendario de mantenimiento y entregar información general a los usuarios. Esta tecnología se utiliza, además, para monitorizar los sensores de temperatura en los lugares en los que se necesita preservar la cadena de frío.

CONTINUIDAD DE OPERACIONES Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

La continuidad de los servicios representa la preocupación fundamental de la Gerencia de Tecnología de Clínica Alemana. Con el fin de asegurar el funcionamiento permanente de la institución, esta unidad cuenta con planes de contingencia tanto a nivel de plataformas como de canales de comunicación y aplicativos. En el ámbito de los sistemas, destaca la distribución estratégica de los cuatro sitios en los que se alojan los soportes tecnológicos de la compañía. En el plano de los aplicativos, por su parte, la principal preocupación está en evitar fallas extensas y pérdidas de funcionalidad e información.



Sistema de Localización en Tiempo Real.



Experiencia Clientes y Canales de Atención

Clínica Alemana desarrolla un Modelo de Experiencia Clientes que involucra la revisión constante de todos los procesos que forman parte del flujo de atención a los pacientes. Esta labor tiene como finalidad principal mejorar continuamente cada una de estas fases de ejecución para, de esa manera, entregar una experiencia memorable e integral a todas las personas que acceden a los servicios de la institución.

Considerando la particularidad de la actividad de Clínica Alemana, cuyas prestaciones están asociadas a problemas de salud, el propósito final de este modelo no solo es superar las expectativas de los clientes, sino también establecer con estos y sus familias un vínculo emocional que les brinde la seguridad y tranquilidad que necesitan.

Para avanzar en esta dirección, la institución trabaja en los distintos ámbitos que impactan la experiencia, como la tecnología, la infraestructura y los procesos. De igual modo, pone un especial énfasis en la preparación de sus colaboradores, a través del programa SOMOS, para que con sus acciones permitan que los pacientes se sientan acogidos y escuchados.

Asimismo, Clínica Alemana está permanentemente reforzando y ampliando los canales a través de

los cuales se comunica con los clientes, recibe su retroalimentación y mide el resultado de las iniciativas que desarrolla en este campo. En dicho ámbito, algunos de los principales avances de la institución durante 2016 fueron los siguientes:

PLATAFORMA DE ATENCIÓN A CLIENTES (PAC)

Además de recibir y gestionar las inquietudes y necesidades de los usuarios, el objetivo de esta unidad es reforzar y ampliar de manera continua las aplicaciones y servicios que permitan facilitar la atención de los pacientes y sus familias. En 2016, en el marco de su propósito de aumentar las opciones que tienen las personas para realizar trámites y operaciones a través del sitio web, introdujo cambios orientados a hacer más fácil el agendamiento por esta vía y adaptarlo a los dispositivos móviles. Estas modificaciones permitieron aumentar en más de ocho puntos la proporción de horas que se reservan online.

En la misma línea, habilitó en Mi Página de Salud la posibilidad de que los clientes puedan solicitar a sus médicos certificados y formularios de seguros, entre otros antecedentes. Asimismo, se creó un área de Contact Center, que permite resolver en forma centralizada todos los requerimientos de los clientes

que llegan vía remota, a través de canales como el teléfono, el e-mail, la web o el chat. Este servicio cuenta con personal especialmente capacitado para efectuar esta función.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Clínica Alemana mide la satisfacción que muestran sus clientes con aspectos específicos de los servicios a través de un modelo de encuestas que se aplican por correo electrónico y que están especialmente diseñadas para los mundos de Urgencias, Ambulatorio y de Hospitalizaciones. Estas consultas entregan la posibilidad a los clientes de comentar aspectos positivos de su experiencia o formular reclamos, e incorporan desde 2015, en sus tres formatos, preguntas sobre aspectos relacionados con la Ley de Derechos y Deberes de los Pacientes, como el respeto a la dignidad de las personas y la entrega completa y oportuna de información.

En 2016, entre los principales resultados que arrojaron estas mediciones destacaron la obtención de un promedio del 93% para las tres áreas en materia de "Cumplimiento de Expectativas de Atención" y del 95% en la proporción de "Pacientes que Recomendarían" la institución.

GESTIÓN DE RECLAMOS

Clínica Alemana pone a disposición de los pacientes y sus familiares cuatro canales a través de los cuales pueden hacer llegar sus reclamos a la institución. A estos se agregan otras dos vías que se desprenden del cumplimiento de la Ley de Derechos y Deberes de los Pacientes y de los requisitos de la acreditación Joint Commission International.

CANALES DE RECLAMOS DE CLÍNICA ALEMANA

Formulario de reclamos, disponible en papel en los principales servicios de la institución.

Sitio web corporativo, en el link Contacto Vía Web.

Correo electrónico servicioalcliente@alemana.cl

Encuestas de satisfacción, en espacio abierto para observaciones.

Reclamos asociados al cumplimiento de la Ley 20.584 de Derechos y Deberes de los Pacientes: Para estos efectos se utiliza el mismo formulario en papel disponible en los servicios.

Correo electrónico jcquality@jcinc.com para formular observaciones o reclamos sobre eventuales transgresiones a los aspectos de seguridad y calidad de atención contenidos en la certificación Joint Commission International.

Durante 2016, Clínica Alemana impulsó una serie de modificaciones en los procesos de ejecución de su modelo de gestión de reclamos. Dichos cambios apuntaron a hacer más eficiente el trabajo para la resolución de los casos y a entregar en plazos más acotados las respuestas correspondientes. Otro de los focos de esta labor estuvo en el análisis de las causas de los reclamos más recurrentes, a fin de adoptar medidas que reduzcan la posibilidad de que vuelvan a ocurrir.

Los reclamos más frecuentes que recibe Clínica Alemana por parte de sus pacientes tienen que ver con las demoras en la atención. Este aspecto se trabajó durante el año a través de capacitaciones al personal y con la automatización de los procesos administrativos asociados.

Para 2017, el principal desafío que se ha propuesto la institución en el ámbito de la atención al cliente es seguir ampliando los canales de contacto en sus diversos soportes. En esa dirección, el objetivo es seguir incorporando servicios digitales que permitan mejorar la experiencia de los usuarios, como la reserva de exámenes vía web y una nueva aplicación para teléfonos móviles.

Principales Indicadores de Atención

Nivel de atención telefónica para consultas médicas

2015	98,1%
2016	98,7%

Nivel de atención telefónica en Mesa Central

2015	98,7%
2016	98,3%

Tasas de reclamos ambulatorios*

2013	0,21
2014	0,21
2015	0,20
2016	0,27

*Tasa por 100 atenciones.

Tasas de reclamos hospitalizaciones*

2013	2,66
2014	2,17
2015	2,00
2016	2,08

*Tasa por 100 hospitalizaciones.

ESTADÍSTICAS DE MI PÁGINA DE SALUD

Cientes con clave

2015	195.130
2016	224.135

Visitas mensuales promedio

2015	69.589
2016	78.930

CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS DE ATENCIÓN EN CLÍNICA ALEMANA

Ítem	1T-2016	2T-2016	3T-2016	4T-2016
Consultas médicas	97%	96%	96%	96%
Ambulatorio	95%	94%	95%	94%
Urgencia	86%	87%	88%	88%
Hospitalización	92%	92%	93%	93%

PACIENTES QUE RECOMENDARÍAN CLÍNICA ALEMANA

Ítem	1T-2016	2T-2016	3T-2016	4T-2016
Consultas médicas	95%	94%	94%	95%
Ambulatorio	97%	96%	96%	97%
Urgencia	88%	88%	87%	90%
Hospitalización	95%	96%	96%	97%



Investigación y Docencia



Actividad Departamento Científico Docente

Además de satisfacer en forma integral las necesidades de cuidado de salud de las personas, la misión de Clínica Alemana es contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad. Este trabajo se desarrolla a través del Departamento Científico Docente, área que también se encarga del perfeccionamiento del staff médico y odontológico.

En 2016, este Departamento continuó profundizando su labor en sus nueve líneas de trabajo, que en este aspecto posicionan a Clínica Alemana como un centro de perfeccionamiento e investigación médica de referencia nacional y regional. Los principales avances alcanzados en estas materias se describen a continuación:

Campo Clínico

El campo clínico se refiere a los centros de salud que reciben alumnos para su perfeccionamiento y especialización.

Durante 2016, Clínica Alemana recibió 615 pasantías efectuadas por 303 médicos residentes, en el desarrollo de especialidades y subespecialidades. A este número se suman las 302 pasantías que efectuaron profesionales de otras carreras de ciencias de la salud, como odontólogos, kinesiólogos y tecnólogos médicos.

En 2016, visitaron nuestra institución para realizar lo que se denomina pasantías externas 125 médicos, odontólogos y otros profesionales de la salud ya

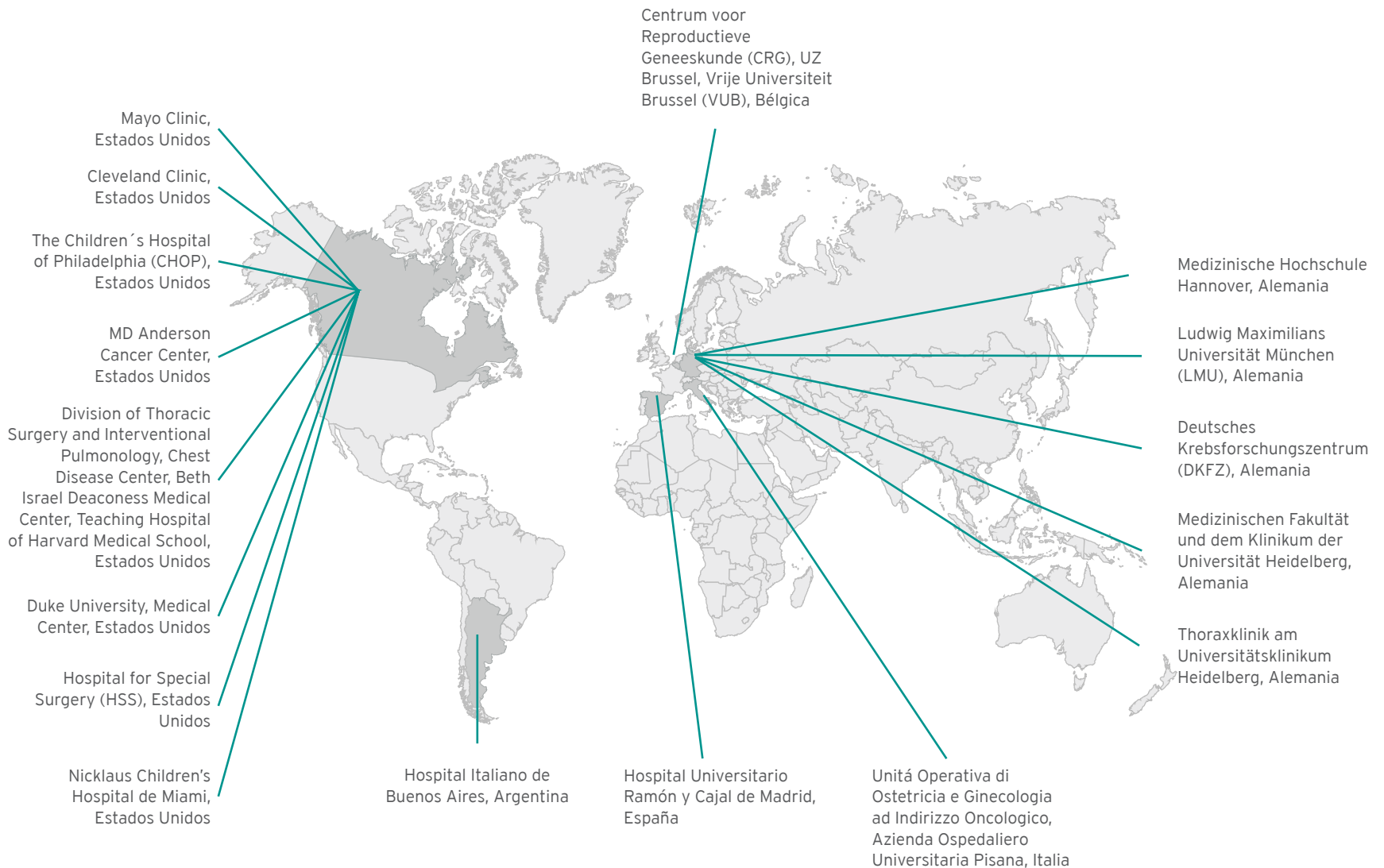
especializados, con el fin de compartir experiencias y conocimientos. La mitad de estos especialistas proviene de países de América Latina y Europa.

Para operar como campo clínico, la institución debe cumplir con todas las leyes que regulan los derechos y deberes de los pacientes, las regulaciones del Código Sanitario, los reglamentos institucionales y las exigencias de las acreditaciones nacionales e internacionales en materia de docencia.

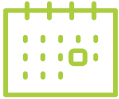
Convenios Internacionales

Clínica Alemana mantiene convenios de colaboración académica con 17 instituciones de salud de primer nivel mundial. En este listado destacan ocho hospitales de Estados Unidos, ubicados en los primeros lugares como hospitales o por especialidades, dentro de los rankings correspondientes. Los acuerdos firmados en Europa, en tanto, corresponden a antiguas y destacadas universidades y centros de investigación de ese continente. A estas instituciones se agrega el Hospital Italiano de Buenos Aires, con el que Clínica Alemana ha reforzado sus lazos en los últimos años.

Los dos nuevos convenios desarrollados en 2016 se firmaron con el Hospital Universitario Ramón y Cajal de Madrid, España, en Cirugía Máxilo Facial, y con el Nicklaus Children's Hospital de Miami, Estados Unidos, en Neurología Infantil. En este plano hay que destacar la participación de Clínica Alemana como institución asociada en la Red de Videoconferencias de Telemedicina de la Universidad de Fukuoka, Japón, de alto prestigio mundial, y que comprende instituciones de salud de Asia Pacífico.



Reuniones Clínicas



Durante 2016, en Clínica Alemana se efectuaron 751 reuniones o comités clínicos al mes. Esta cifra ha mostrado un crecimiento progresivo, duplicándose en tres años. La intensa actividad en reuniones clínicas responde al enfoque multidisciplinario con que se aborda la práctica médica en la institución.

Esta mirada es particularmente rigurosa cuando se trata de enfermedades de alta complejidad. En estos casos, las decisiones se adoptan en comités, en los que participan todos los profesionales involucrados en el diagnóstico y tratamiento. Esto significa que, en situaciones difíciles, el paciente en Clínica Alemana es evaluado por un equipo multidisciplinario de especialistas.

Médicos en Especialización en el Extranjero



Todos los años, Clínica Alemana envía al extranjero para subespecializarse a un promedio de 10 a 15 médicos, en estadías que se extienden por períodos de un año o más y que se desarrollan en hospitales seleccionados, donde se busca adquirir destrezas o tecnologías específicas para aplicar en la institución.

En 2016 se apoyó, además, la participación de 35 médicos en los principales congresos de sus especialidades, para presentar trabajos de investigación. Estas instancias son consideradas de importancia para el avance de la práctica médica en Clínica Alemana, por cuanto abren la posibilidad de reunirse con los expertos internacionales en cada disciplina.

Bioinformática



El Departamento Científico Docente ha incluido entre sus profesionales a dos técnicos en Bioinformática, por la necesidad creciente de este soporte en todas sus actividades. Su trabajo consiste en entregar apoyo a las labores de investigación y campo clínico, a partir de la gestión y mantención de las bases de datos digitales. Esta es una tarea esencial para garantizar la eficiencia y rapidez de los procesos del Campo Clínico,

en consideración al importante universo de alumnos y profesionales que participan en los programas de especialización y pasantías. La gestión de estos técnicos es también fundamental para la mantención de las bases de datos de investigación.

Investigación y Ensayos Clínicos

En 2016, Clínica Alemana alcanzó el primer lugar de América Latina en calidad de investigación clínica (según Thomson and Reuters). Esta clasificación evalúa el trabajo científico a partir de múltiples parámetros de calidad, como número de citas en otros estudios, porcentaje de

documentos publicados en revistas Top 1%, porcentaje de documentos publicados en las revistas Top 10% (mejores publicaciones del mundo) y porcentaje de colaboración internacional, entre otros.

RANKING DE CALIDAD DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA EN AMÉRICA LATINA

(Comparación entre Clínica Alemana y Hospital Albert Einstein)

2009 - 2015 PUBLICACIONES ISI

Name	% Documents Top 1%	% Documents Top 10%	% International collaboration	Citation Impact	Impact Relative to World
Hospital Israelita Albert Einstein	0.74	6.41	33.96	4.98	0.927
Clínica Alemana	1.19	10.13	52.16	6.11	1.138

Fuente: InCites. Thomson Reuters

En este ámbito, es destacable consignar la publicación durante 2016 de dos artículos en el New England Journal of Medicine, la revista médica de mayor prestigio mundial. A esto se suma haber superado al cierre del período 2016 la media mundial de calidad en investigación clínica.

Además, por octavo año consecutivo la consultora AméricaEconomía Intelligence otorgó a Clínica Alemana el segundo lugar en gestión del conocimiento, en su ranking de las mejores clínicas de la región.

Centro de Información Médica



Consiste en una plataforma electrónica a través de la cual los médicos de la institución pueden acceder a información actualizada y de alta calidad.

Esta base digital cuenta con 1.145 libros electrónicos, 2.792 revistas libres y 1.500 revistas por suscripción. El Centro de Información Médica es, además, un Centro Cochrane asociado, la red electrónica de material médico más relevante del mundo.

Revista Contacto Científico



La revista Contacto Científico tiene la finalidad de difundir el conocimiento médico que se genera en Clínica Alemana. Durante 2016, ingresó a dos meta-buscadores de información médica y fue visitada

solo por acceso Google en 2.916 ocasiones. La publicación circula en formato digital y sus contenidos se definen en coordinación con los distintos departamentos de la Clínica.

Desarrollo Médico



Desde hace más de 25 años, Clínica Alemana realiza cursos científicos para médicos y profesionales de la salud del país y el extranjero. El objetivo de estas actividades académicas es difundir el conocimiento médico a través de diplomados, cursos de posgrado, workshop de alta complejidad y actualizar el conocimiento mediante herramientas tecnológicas como Campus Virtual o Go To Meeting. Todos estos cursos cuentan con la acreditación de la Corporación Nacional de Certificación de Especialidades Médicas (Conacem*).

Durante 2016, se efectuaron 47 de estos cursos, con 55 ya comprometidos para 2017. Entre ellos destacan los de preparación para los Board de

Medicina Interna de Clínica Mayo y Pediatría con Children´s Hospital of Philadelphia, que corresponden a los exámenes de suficiencia que deben rendir los médicos de estas especialidades para acreditarse en Estados Unidos. Desde 2017 se incursionará en una iniciativa semejante en Cirugía con la realización del Capítulo chileno del American College of Surgeons.

En la historia de Desarrollo Médico, se incluyen nueve cursos con más de 10 años de antigüedad, cuatro con sobre 15 años y dos que se realizan desde hace más de 20 años. Varios de ellos tienen convocatorias iguales o superiores a los 300 asistentes.

*www.conacem.cl



Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo

La Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo surge en el marco de un acuerdo suscrito en el año 2001 por la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia y el Consejo Directivo de esta casa de estudios. Su propósito es contribuir a formar médicos de excelencia para servir a todo el país, con bases sólidas constituidas por una cultura científica, ética y de servicio en esta área del conocimiento.

En ese sentido, se alinea y es complementaria a la misión de Clínica Alemana de satisfacer de manera integral las necesidades de salud de las personas y aportar al desarrollo de conocimiento médico para la comunidad.

En la actualidad, la relación entre ambas instituciones es amplia y de mutuo beneficio. Clínica Alemana, por ejemplo, es campo clínico de la Facultad, especialmente en posgrado, junto con el Hospital Padre Hurtado. Sus médicos, asimismo, ejercen docencia en este plantel y en algunos casos también reciben apoyo para desarrollar investigaciones.

Al cierre de 2016, la Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo impartía siete carreras y dictaba un doctorado en Ciencias Médicas, tres magísteres y 21 postítulos en especialidades y subespecialidades médicas. Durante este último año, además, egresaron de esta institución 242 nuevos profesionales de la salud y 46 titulados de postítulos en especialidades y subespecialidades médicas.

FOCOS DE GESTIÓN Y AVANCES DE 2016

Durante 2016, la Facultad concentró sus esfuerzos en abordar los que ha definido como sus principales desafíos: desarrollar formación interdisciplinaria, fortalecer su oferta de posgrados y promover la atención primaria de salud como eje docente. Entre los principales avances que alcanzó en estas materias destacan:

Formación interdisciplinaria

Con el fin de reforzar este enfoque entre los alumnos de pregrado, para 2017 la Facultad prepara el inicio de un piloto rural en la zona costera de Iloca, en el Municipio de Licantén. Se trata de un Internado Rural Interdisciplinario de Salud (IRIS) para alumnos de Medicina, Enfermería,

Kinesiología y Nutrición, cuyo objetivo es permitir que los estudiantes experimenten y compartan las vivencias y conocimientos de los profesionales que desempeñan su labor en este Departamento de Salud de la Región del Maule. Este programa, cuya duración varía de 3 a 16 semanas, se realizará en un principio como asignatura optativa, aunque a futuro se espera incluirlo en la malla como requisito obligatorio.

Para ejecutar este programa, la Facultad establecerá un convenio con los profesionales de la zona, que incluye un ciclo de capacitación para que sepan qué es lo que deben enseñar a los estudiantes. Se estima que la iniciativa tendrá, asimismo, un alto impacto para la comunidad (ver más en página 90).

Formación de especialistas

Con el objetivo de contar con especialistas formados con el enfoque y compromiso de los profesionales de Clínica Alemana, la institución ha decidido participar más activamente en la formación de los estudiantes que cursan estos posgrados de especialidades médicas en la Facultad y financiar los estudios en algunos de estos casos. Al cierre de 2016, Clínica Alemana tenía en su staff clínico más de 50 médicos formados en esta casa de estudios.

Acreditación de posgrados

El desafío que se ha planteado la Facultad es acreditar todos sus posgrados para así dar un nuevo salto de calidad en esta materia. Este plan se continuará desarrollando con fuerza en 2017.

Nueva oferta de posgrados

En 2016, la Facultad agregó a su oferta de especialidades médicas tres nuevos posgrados: Dermatología, Urgencia Pediátrica y Cirugía Infantil, todas áreas con déficit de especialistas en Chile.

Aporte para la ampliación del Centro de Salud Familiar Malaquías Concha, en La Granja

Estas obras se financiaron íntegramente con fondos de la Facultad. Comprenden cuatro módulos o box para la atención y un auditorio destinado a docencia y la atención a la comunidad.

Diplomado e-learning orientado a todos los médicos generales que trabajan en el área de atención de salud primaria de la Facultad, en las comunas de San Ramón, La Granja y La Pintana

Este módulo tiene como finalidad mejorar los indicadores de resolución de estos profesionales, para así aportar a la disminución de los porcentajes de derivaciones que se realizan en Chile a hospitales de mayor complejidad por casos que pueden ser solucionados en esta línea de atención.



Centro de Salud Familiar Malaquías Concha, La Granja.

INVESTIGACIÓN CLÍNICA

En la Facultad, esta labor se articula en torno al Instituto de Ciencia e Innovación en Medicina (ICIM). Esta instancia fue creada en 2013 y tiene por misión promover investigación en medicina traslacional de clase mundial y con un alto nivel de innovación. Su trabajo se estructura a partir de centros de investigación en distintas áreas de la biomedicina y tiene por propósito fundamental aportar a la solución de problemas clínicos reales.

En 2016, esta labor estuvo marcada por la creación de tres nuevos centros de investigación, los que vienen a sumarse a los ocho con los que contaba la Facultad el año 2015. Estos son:

Centro de Informática Biomédica

Cuenta con cuatro bioinformáticos y tiene por objetivo facilitar la investigación a través de la sistematización de los datos clínicos aportados por los médicos de Clínica Alemana y el Hospital Padre Hurtado y, a su vez, entregar antecedentes de investigación clínica con el fin de optimizar su trabajo.

Centro de Genética Microbiana

A cargo de un médico de Clínica Alemana experto en la materia, esta instancia será un gran aporte para la investigación sobre resistencia a antimicrobianos a nivel nacional y una contribución permanente a la labor asistencial de la institución.

Centro de Enfermedades Poco Frecuentes

Está dedicado a investigar las patologías de aquellos pacientes con diagnósticos difíciles y que padecen lo que se denomina como enfermedades huérfanas.





Nuestros Colaboradores

Modelo de Gestión y Resumen del Desempeño 2016

Clínica Alemana busca entregar a sus colaboradores una experiencia laboral de excelencia, centrada en la calidad de vida y el bienestar, el desarrollo profesional, el apoyo social y la prevención en materia de seguridad.

Estos focos estratégicos, así como todas las dimensiones de gestión que contempla la Estrategia de Personas, son abordados por la institución con un enfoque construido a partir de tres principios básicos:



Garantizar
la calidad y
transparencia
de los procesos.



Asegurar un
sello de atención
diferenciador para
los pacientes, sus
familiares y todos
los colaboradores.



Contar con las
mejores personas
técnicas y humanas,
comprometidas
con los valores
corporativos.

En este contexto, durante 2016, el trabajo de Clínica Alemana en materia de personas estuvo orientado principalmente al fortalecimiento del Programa de Reconocimiento y el Programa de Experiencia de Servicio.

Con esta iniciativa, el propósito que se plantea la institución es generar una nueva cultura interna de reconocimiento basada en la figura de un líder que estimula, guía y reconoce el compromiso y esfuerzo extra de sus equipos.

A lo largo del año, además, en el ámbito del entrenamiento, Clínica Alemana creó las nuevas unidades de formación por área o departamento, diseñó el programa de liderazgo que entrará en vigor en 2017 y cerró exitosamente una negociación y un convenio colectivo.

Dotación en Cifras

77% mujeres



3.572

23% hombres



1.077

4.649 colaboradores



en total

COLABORADORES POR ÁREA DE DESEMPEÑO Y SEGÚN GÉNERO

Unidad	Hombres	Mujeres	Total
Centro de Diagnóstico	9	305	314
Departamento de Enfermería	168	1.822	1.990
Departamento de Farmacia	25	49	74
Departamento de Imágenes	81	150	231
Dirección Médica	276	202	478
Laboratorio Clínico, Anatomía Patológica y Banco de Sangre	32	214	246
Medicina Física y Rehabilitación	35	58	93
Gerencias de Apoyo	451	772	1.223
Total	1.077	3.572	4.649

PARTICIPACIÓN FEMENINA EN CARGOS DE ADMINISTRACIÓN

Categoría de cargo	Hombres	Mujeres
Gerentes y subgerentes	37%	63%
Jefes	51%	49%

PARTICIPACIÓN FEMENINA POR CATEGORÍA DE CARGO

Categoría de cargo	Hombres	Mujeres	Total
Administrativos-técnicos	205	1.779	1.984
Auxiliares	54	265	319
Gerentes	4	5	9
Jefes	98	96	194
Personal de apoyo	190	184	374
Profesionales	471	1.121	1.592
Subgerentes	8	15	23
Supervisor-coordinador	47	107	154
Total	1.077	3.572	4.649

ROTACIÓN POR GRUPO ETARIO

Rango de edad	Género	Rotación 2015 (en %)	Rotación 2016 (en %)
Menor de 30 años	Hombres	22	26
	Mujeres	13	15
Entre 30 y 50 años	Hombres	10	9
	Mujeres	7	7
Más de 50 años	Hombres	5	5
	Mujeres	4	4
Subtotal	Hombres	11	11
	Mujeres	9	9
Total		9%	9%

ROTACIÓN POR CATEGORÍA DE CARGO

Categoría de cargo	Rotación 2015 (en %)	Rotación 2016 (en %)
Gerentes y ejecutivos principales	3	3
Jefaturas	5	4
Personal de apoyo	12	13
Personal técnico	9	9
Profesionales	8	8
Total	9%	9%

COLABORADORES POR TIPO DE CONTRATO

Tipo de contrato	Hombres	Mujeres	Total general	Porcentaje
Indefinido	1.017	3.366	4.383	94%
Plazo fijo	60	206	266	6%
Total	1.077	3.572	4.649	100%

Programa de Reconocimiento

En 2016, una de las preocupaciones centrales de Clínica Alemana en materia de personas estuvo en el reforzamiento de su Programa de Reconocimiento. Con este objetivo, la institución desarrolló una plataforma digital orientada a sistematizar esta iniciativa y capacitó a los líderes para ayudarlos a convertirse en pilares de la nueva cultura del reconocimiento que se busca instaurar a nivel interno.

El programa considera modificaciones importantes a las prácticas que venían desarrollándose hasta entonces en esta materia. Entre ellas se cuenta un enfoque que busca premiar el compromiso y el esfuerzo

adicional de todos los colaboradores y equipos, y no solo las conductas y protocolos relacionados con el Modelo de Experiencia de Servicio para Pacientes y Familiares. Esta mirada apunta a ampliar el alcance de la iniciativa a quienes no desempeñan labores de cara a los clientes, pero que resultan fundamentales para que las mismas se ejecuten con la calidad y excelencia que busca la institución.

Otro de los cambios que incluye este modelo tiene que ver con los pasos que deben ejecutarse para la entrega de los reconocimientos:

Paso 1

El líder debe registrar el reconocimiento en la plataforma online

Paso 2

Esta mención la recibe la Gerencia de Personas, que envía a la jefatura un estímulo para que se lo entregue a la persona destacada

Paso 3

El líder debe otorgar este reconocimiento al trabajador o equipo en un acto público

Lo mismo sucede cuando son los propios pacientes, a través de la Plataforma de Atención al Cliente, quienes distinguen la labor del personal que los ha atendido. En estos casos, los reconocimientos se hacen llegar a los equipos a través del "Cartero de las Buenas Noticias". Este personaje es interpretado por un actor que, además de entregarles una torta y una carta a las personas destacadas, explica en voz alta las razones por las cuales están siendo distinguidas.

Durante el año, en ambas líneas de reconocimiento fueron destacados un total de 500 colaboradores. El objetivo de la institución es continuar difundiendo el programa y promoviendo el uso de la plataforma por parte de las jefaturas. Con este propósito, en 2017 se volverá a lanzar, con el apoyo de un video que realizó la Gerencia de Personas a fines de 2016, en el que los líderes que participaron de la actividad cuentan su experiencia y motivan a aquellos que aún no lo han hecho.

Como todos los años, en 2016, el proceso de reconocimiento se cerró con el encuentro "Destacados de Destacados". Este es un almuerzo en el que participan las máximas autoridades de Clínica Alemana y que busca premiar a "los mejores entre los mejores". Los asistentes a este evento pueden participar en concursos con premios que incluyen un viaje para dos personas.



Portal de Reconocimiento online, a través del cual Clínica Alemana destaca a los colaboradores con buen desempeño.

Selección y Reclutamiento

Clínica Alemana, con el fin de satisfacer la creciente demanda de personal idóneo, ha continuado desarrollando la labor de selección y reclutamiento a cargo del Departamento de Selección, con el apoyo de una empresa externa especialista en este ámbito que opera en las mismas dependencias de la Clínica.

Durante 2016, se potenció la movilidad interna para la cobertura de vacantes en la organización. Esta política es una herramienta que viene reforzando la institución como un medio para retener a sus talentos y estimular a las nuevas generaciones de profesionales con desafíos y visiones de largo plazo. De igual modo, responde a la complejidad que significa el reemplazo de posiciones críticas, especialmente en el campo de la medicina.

Esta decisión de promover al personal que ya forma parte de la organización para que asuma funciones de mayor responsabilidad es especialmente relevante en el ámbito de Enfermería y se ve reflejada mayormente en épocas de vacaciones cuando existe la necesidad urgente e impostergable de continuar con la atención de pacientes con la calidad que distingue a Clínica Alemana.





Evaluación de Desempeño

En Clínica Alemana, todos los colaboradores con más de seis meses en la organización y sin licencias prolongadas deben participar en este proceso de gestión de desempeño.

Este modelo tiene carácter anual y su propósito es alinear el desempeño de las personas con la estrategia de la institución. Se desarrolla además en una plataforma online, a cuya información Evaluadores (jefaturas) y Evaluados (colaboradores) pueden tener acceso simultáneo.

La ejecución de este proceso, clave para la obtención de la certificación Joint Commission International, aborda dos mundos a nivel interno: Gestión del Desempeño General (para colaboradores de Administración, Imágenes y Laboratorio) y Gestión del Desempeño de Enfermería.

En ambos casos, el ciclo comienza con una evaluación de competencias, contempla una retroalimentación y definición de objetivos, y culmina con un cierre de evaluación. Las diferencias son las siguientes:

- En la gestión general, se incluye una autoevaluación como segunda fase de aplicación.
- En el proceso de las enfermeras, la definición de objetivos debe estar firmada por la persona evaluada.

En 2016, Clínica Alemana introdujo algunos ajustes a este modelo con el fin de hacerlo cada vez más eficiente y objetivo. Entre ellos se cuentan:

- Se incorporó en la plataforma una funcionalidad que permite a las jefaturas ver en su conjunto todas las evaluaciones y puntajes de sus colaboradores. Este cambio tuvo por finalidad ofrecer al líder una mirada ampliada del desempeño del equipo para que pueda establecer calificaciones más equilibradas e identificar con mayor claridad las evaluaciones destacadas, normales y deficientes.
- Se anexó en la plataforma digital de desempeño el sistema a través del cual los líderes registran los reconocimientos a los colaboradores. Esto asegura que la distinción quede registrada en el proceso de evaluación de desempeño como antecedente del trabajador.

Cabe consignar que la evaluación de desempeño en Clínica Alemana es considerada una herramienta para identificar talento. Sus resultados, además, están asociados a otros procesos internos, como la capacitación y el acceso a programas de becas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERÍODO 2015 - 2016

Ítem	Total
Universo de colaboradores a evaluar	4.082
Porcentaje de cumplimiento del proceso	76%
Colaboradores con desempeño sobresaliente	543
Número de colaboradores promovidos	64



Programa de Reanimación.

Capacitación y Liderazgo

Con el propósito de potenciar de manera permanente las posibilidades de desarrollo profesional y personal de las jefaturas y sus equipos, a través de la entrega de nuevos conocimientos y competencias, Clínica Alemana impulsa durante todo el año cursos de liderazgo, programas de capacitación y acciones de desarrollo continuo.

En 2016, con la finalidad de ampliar el alcance de estas iniciativas y reforzar su sintonía con los requerimientos que plantea la estrategia corporativa, la institución introdujo innovaciones y mejoras a estos modelos. Algunas de las más relevantes fueron:

CAPACITACIÓN

Clínica Alemana cuenta con un conjunto de programas de capacitación cuya finalidad es reforzar las competencias y prácticas que exige la ejecución de cada una de las funciones internas. Entre ellos se cuentan cursos técnicos específicos, de habilidades con pacientes y familiares, de reanimación y corporativos.

Con el fin de alinear estas acciones a las necesidades técnicas de las áreas de la organización, en 2016 Clínica Alemana comenzó a crear unidades de formación por unidad o departamento. Estas instancias tienen por finalidad hacer un

levantamiento de las competencias específicas que requiere cada unidad para luego diseñar una malla de formación que se traducirá en cursos de desarrollo interno, los que se efectuarán con monitores de la institución o consultores externos.

De esta forma, ya están en funcionamiento las Unidades de Formación de: Laboratorio Clínico, Centro de Diagnóstico, Venta de Convenios, Urgencia General y Escolar, Medicina Preventiva, Programas de Salud, Presupuestos, Plataforma de Servicio al Cliente, Ecotomografía e Imágenes Mamarias.

En 2016, este trabajo se concentró en los servicios y gerencias del ámbito ambulatorio en áreas que tienen contacto directo con pacientes.

LIDERAZGO

Clínica Alemana considera a sus líderes una pieza clave para el crecimiento y sustentabilidad de la organización. En ese contexto, la institución otorga la mayor relevancia a los cursos de entrenamiento y capacitación que reciben las jefaturas.

Hasta 2016, estas acciones se desarrollaron como parte de un ciclo de cursos orientados a dimensiones como orientación a la excelencia, vocación por el servicio, toma de decisiones y gestión de objetivos organizacionales, entre otras.

A partir de 2017, sin embargo, las iniciativas orientadas al fortalecimiento de los líderes se desarrollarán en el marco de un nuevo Programa de Liderazgo. A través de esta iniciativa, la institución buscará desarrollar, en el contexto de su visión estratégica, competencias transversales a la organización relacionadas especialmente con el manejo de los equipos, la humanización en el trato y la atención de los pacientes y familiares.

En este ámbito, cabe consignar que durante 2016, además, Clínica Alemana impulsó un programa de coaching orientado al desarrollo de habilidades de manejo de equipo entre las nuevas jefaturas y a un acompañamiento a los líderes con necesidades de competencias específicas.

HORAS DE CAPACITACIÓN EJECUTADAS EN 2016 POR CATEGORÍA DE CARGO Y GÉNERO

Categoría de cargo	Horas mujeres	Horas hombres	Total horas
Gerentes y ejecutivos principales	25	10	35
Jefaturas	635	610	1.245
Personal de apoyo	52.300	12.545	64.845
Personal técnico	170.122	15.323	185.445
Profesionales	9.995	7.100	17.095
Total general	233.077	35.588	268.665

268.665



horas totales de capacitación

4.649



colaboradores

57,8



horas de capacitación por colaborador en 2016



Taller Mindfulness para colaboradores de Clínica Alemana.

Beneficios y Oferta de Valor

Consciente del aumento en la dotación de nuevas generaciones de profesionales y de la necesidad de retener este talento innovador en la organización, en 2016, Clínica Alemana trabajó en el alineamiento de su oferta de valor a las necesidades y requerimientos de este segmento de colaboradores. En esa línea, incorporó a su parrilla de beneficios algunos elementos que resultaron muy valorados por el personal más joven.

Entre ellos destaca la aplicación móvil Cool Place To Bike, que incentiva y estimula el uso de la bicicleta, y genera comunidad en torno a esta práctica. En la misma dirección, la institución flexibilizó el formato de cajas familiares tradicionales para permitir la elección de cajas de cóctel orientadas al grupo de solteros y cajas con mercadería, cuyos productos se focalizan en las necesidades de la familia con hijos. Asimismo, reforzó las actividades al aire libre, como corridas y eventos deportivos, y amplió el espectro de convenios con gimnasios.

En términos generales, durante 2016 Clínica Alemana continuó desarrollando las mismas líneas de beneficios que el año anterior, aunque con algunas novedades especialmente en los ámbitos de la conciliación trabajo-vida personal y desarrollo profesional. Algunas de estas innovaciones y avances fueron:

- Aumentaron de 40 a 48 las becas de posgrado entregadas durante 2016 en comparación con el año anterior.

- Se organizó el primer campeonato de bowling interáreas de Clínica Alemana.
- Los hijos de los colaboradores visitaron la institución en el marco de una iniciativa que se denominó "Conociendo el trabajo de papá y mamá". Durante la actividad, los niños recorrieron instalaciones como la unidad de Seguridad y Urgencia Escolar; pudieron conocer por dentro una ambulancia de rescate y tuvieron la oportunidad de observar en terreno las condiciones de trabajo en que se desempeñan sus padres. La experiencia se realizó en vacaciones de invierno de 2016 y se repitió durante el verano de 2017.
- Con el nombre de "Enseña tu Talento" se desarrolló en 2016 un programa que permitió a colaboradores que desarrollan oficios manuales compartir sus conocimientos con el resto del personal. Durante el período se realizaron un total de cuatro talleres a cuyos responsables la Clínica entregó un estímulo económico. A fines de año, este ciclo culminó con una "Feria de Talentos", que tuvo por finalidad abrir un espacio para que colaboradores que elaboran artesanías y productos pudieran exponer y vender sus trabajos.
- Lanzamiento de la aplicación móvil Somos: Esta plataforma entrega información sobre los beneficios de Clínica Alemana, así como datos sobre servicios, los programas de autocuidado y la revista interna.

BENEFICIOS DE CLÍNICA ALEMANA

- Programa Vivienda y Ahorro Habitacional
- Sala Cuna
- Jardín Infantil para niños de 2 y 3 años
- Bono Jardín Infantil
- Préstamos de auxilio
- Alimentación
- Pago de primeros tres días de licencia médica
- Beca de estudio para hijos de colaboradores
- Becas por discapacidad
- Bonos Escolares
- Regalo por nacimiento de hijo
- Convenio de accidente con condiciones especiales de pago y con la opción de incorporar al cónyuge, beneficio exclusivo para colaboradores de la Clínica
- Caja navideña
- Uniformes
- Buses de acercamiento para los colaboradores desde y hacia las distintas comunas de Santiago
- Bono Matrimonio
- Bono Nacimiento Hijo
- Regalo Aniversario Clínica
- Premiación por Años de Servicio
- Regalo Cumpleaños
- Regalos Días Profesionales

PROGRAMAS DE SALUD

- Seguro Complementario de Salud
- Préstamos médicos y dentales
- Seguro de Vida
- Bono por Fallecimiento
- Órdenes de atención para Clínica Alemana, centros médicos, dentales y farmacias en convenio
- Médicos del personal
- Programas preventivos de salud
- Vacunación gratuita

PROGRAMAS DE CONCILIACIÓN ENTRE VIDA LABORAL Y PERSONAL

- Atención social del personal
- Programa Somos Tu Apoyo (PAE con empresa EAS)
- Taller Encuentro Padre e Hijo
- Vacaciones entretenidas de invierno y verano para hijos de colaboradores
- Cabañas
- Folclore
- Club Somos Recreación
- Baile entretenido
- Taller Comparte Tu Talento
- Clases de Cueca
- Talleres especiales para trabajadoras
- Fiesta Navideña y Regalo de Navidad para los hijos menores de 13 años
- Programa Minicolaboradores
- Concurso de pintura para hijos
- Premiación al rendimiento escolar
- Campeonato de Futbolito Femenino y Masculino
- "Un Regalo para Nosotras" (actividad mensual de manicure y masaje en silla)
- Club de Running

PERMISOS

- Por fallecimiento de cónyuge e hijos (7 días) o de padres, hermanos y abuelos (3 días)
- Por matrimonio (7 días corridos)
- Por nacimiento de hijos (7 días corridos)
- Por cambio de domicilio (1 día hábil)
- Permiso sin goce de rentas (hasta dos meses)
- Vacaciones de invierno para personal que realiza 4 turnos (5 días corridos)



Ambiente Laboral Digno, Igualdad y No Discriminación

A través del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, Clínica Alemana no solo establece los requisitos que deben regir el actuar y la interacción de todas las personas que forman parte de la institución. Este documento también define las condiciones esenciales para garantizar a los colaboradores un ambiente laboral digno, diverso y tolerante, respetuoso de las diferencias y libre de prácticas que atenten contra la dignidad de las personas o que alteren por razones discriminatorias la igualdad de oportunidades o de trato en su actividad. Así lo determina en su Título XIII al detallar algunas de las exigencias que deben prevalecer para que un trabajador desempeñe su función en un ambiente acorde con sus derechos, entre las que destacan:

- Que es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterado, ejercida por el empleador o por uno o más colaboradores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades de empleo.
- Que resultan contrarios a la dignidad de las personas y a la legislación laboral los actos de discriminación tales como distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo.

Con el fin de reforzar de forma permanente estas directrices entre los equipos y las jefaturas, Clínica Alemana desarrolla cursos de capacitación continuos. De igual modo, constantemente trabaja en el diseño y actualización de los procedimientos y políticas internas que permitan adaptar estos lineamientos a las particularidades de atención de salud. Durante 2016, entre los principales avances impulsados por la institución en estas materias destacan:

PROTOCOLO DE ACCIÓN FRENTE A AGRESIONES AL PERSONAL DE SALUD

En 2016, Clínica Alemana lanzó un procedimiento que estandariza las respuestas institucionales que se deben poner en práctica frente a este tipo de situaciones. Este documento fue redactado de una manera participativa entre las áreas médica, de enfermería y administrativa, y se lanzó oficialmente en agosto con una exposición sobre sus contenidos y una obra de teatro cuyo objetivo fue ejemplificar a los asistentes, a través de casos concretos y reales, lo que se debe y no se debe hacer cuando ocurren casos de agresión al personal de salud. Esta actividad se efectuó en seis jornadas y logró convocar a más de 1.800 personas en el auditorio de la institución.

Este protocolo entrega a los colaboradores las herramientas que requieren para identificar los factores gatillantes y potenciales agresores, y así prevenir un conflicto. En los casos en que ya ocurrió la agresión, el protocolo establece los pasos a seguir dependiendo de si esta fue física o verbal, tomando también en consideración su gravedad. Desde el punto de vista del colaborador, que para estos efectos tiene la condición de agredido, el procedimiento insta medidas de contención y atención que buscan apoyarlo, contenerlo y entregarle herramientas que le permitan superar lo ocurrido y evitar que se repita nuevamente.

Desde su puesta en marcha hasta fines de 2016, Clínica Alemana activó este protocolo en cerca de 20 ocasiones, que correspondieron a casos notificados por las jefaturas y en las que se realizaron intervenciones tanto con los colaboradores afectados como con los agresores, a fin de resolver los problemas y evitar que se repitan en el futuro.



Obra de teatro realizada en el marco del taller de Protocolo de Acción frente a Agresiones al Personal de Salud.

APLICACIÓN DE PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Clínica Alemana comenzó a aplicar este Protocolo en 2016, el cual busca medir la presencia de factores de riesgo en el trabajo que pueden prevalecer e incidir en la salud psíquica y emocional de los trabajadores. La medición se realiza a través de un cuestionario que aborda cinco dimensiones: exigencias psicológicas, desarrollo de habilidades y trabajo activo, apoyo social en la empresa, compensaciones y doble presencia. Para su aplicación, Clínica Alemana dividió la organización en 27 grupos de acuerdo con el tipo de trabajo que desempeñan, obteniendo la mayoría de ellos buen resultado en cuatro de las cinco dimensiones. Solo cuatro de estos grupos arrojaron un riesgo mayor. De acuerdo con el protocolo, a estos grupos se les aplicó un segundo cuestionario ampliado, cuyo fin es profundizar el diagnóstico. Ratificados los

resultados iniciales, la Clínica procedió a desarrollar un plan específico con estos grupos, que consideró como primer paso celebrar reuniones con los propios colaboradores para conocer con mayor profundidad sus inquietudes. Estas instancias permitieron identificar con mayor claridad aspectos de mejora para evitar la prevalencia de factores de riesgo psicosocial y mejorar la calidad de vida en el trabajo, definiendo medidas a implementar próximamente. Cabe destacar que los resultados de la dimensión doble presencia, que mide la preocupación por asuntos domésticos durante la jornada laboral, si bien arrojaron un nivel elevado de riesgo, corresponden a una tendencia a nivel nacional en sectores con empleo preponderantemente femenino.

CANALES DE DENUNCIA

El Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad de Clínica Alemana dispone que en el evento que un colaborador se vea menoscabado en sus derechos o dignidad por alguna situación laboral o conducta de sus pares o jefaturas, se debe dirigir a la Gerencia de Personas y presentar un reclamo escrito, en el cual exponga la situación que lo aqueja y se identifique el denunciante. Para la institución, esta formalidad le otorga seriedad y responsabilidad al reclamo, y le permite iniciar una investigación con el respaldo y los fundamentos necesarios.

En 2016, la Subgerencia Legal de Personas y el gerente del área recibieron cerca de 40 comunicaciones de esta naturaleza. De este total, tres derivaron en un sumario administrativo y el resto fueron resueltas a través de entrevistas de mediación entre los afectados.

Remuneraciones

En materia de remuneraciones, y en sintonía con su Política de No Discriminación, Clínica Alemana no hace distinciones motivadas por el género de sus colaboradores. En caso de existir, estas se fundamentan exclusivamente en la experiencia que las personas traigan del mercado o en la que hayan adquirido a través de los años en la institución.

Al respecto, cabe consignar que el Reglamento Interno de Clínica Alemana consagra explícitamente el respeto por parte de la compañía de lo establecido en el artículo 62 bis del Código del Trabajo, que señala

que “el empleador deberá dar cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad y productividad”.

En términos generales, también hay que destacar que las rentas en la Clínica se ajustan por IPC en abril y octubre, y superan las que se observan en todo el sector salud del país.

\$331.455



Salario mínimo
Clínica Alemana*

\$257.500



Salario mínimo
legal en 2016

1,3



Relación

*Esta cifra corresponde al sueldo base de trabajadores de Clínica Alemana de acuerdo con la estructura de remuneraciones vigente en la institución. Esta renta se complementa con otros componentes, como bonos de especialidad permanentes o de otros tipos, los que permiten incrementar dicho salario base.



Desarrollo Profesional del Cuerpo de Enfermería

Clínica Alemana pone un especial énfasis en el desarrollo profesional y movilidad interna de su cuerpo de enfermeras y enfermeros. Con ese objetivo, todos los años, la institución refuerza los programas de especialización e intercambio dirigidos a estos profesionales, así como al mejoramiento de sus prácticas y procedimientos. En 2016, con esta finalidad se impulsaron las siguientes iniciativas:

MEMBRESÍA DEL ADVISORY BOARD

Esta es una iniciativa a la que adhirió el Departamento de Enfermería de Clínica Alemana durante 2016 y cuyo objetivo es promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las mejores instituciones de salud del mundo.

En el marco de esta asociación, el Departamento de Enfermería desarrolló diversos proyectos orientados a la entrega de cuidados seguros y de calidad, además de lograr el involucramiento del personal de primera línea en la implementación de estas prácticas.

Entre los proyectos desarrollados e implementados por el Departamento de Enfermería durante el 2016 se pueden mencionar:

- “Una Clínica sin ruidos”, cuyo objetivo está centrado en mitigar los ruidos ambientales. Se inició en una unidad piloto y luego se implementaron medidas en otras unidades de Hospitalización.
- “Siguiendo el Cero”, orientado a alcanzar cero eventos de medicación, caídas de pacientes o úlceras por presión. En el marco de esta iniciativa, durante el año 2016 se premiaron más de 10 unidades que cumplieron con cero eventos en un período de tres meses.
- “Felicitaciones en el momento”, que busca reconocer el trabajo bien hecho a través de la entrega personalizada de una tarjeta de reconocimiento, que puede ser otorgada por cualquier integrante del equipo de salud, personal de colaboración o por los pacientes. Durante 2016, se entregaron

más de 1.500 tarjetas de felicitaciones en el momento. La implementación de esta práctica fue reconocida por Advisory Board y será compartida con otros países del mundo durante 2017.

ESPECIALIZACIÓN EN EL EXTRANJERO

Tal como ha ocurrido en los últimos años, en 2016 Clínica Alemana envió a siete enfermeras clínicas y a una enfermera jefe de unidad a realizar pasantías a los mejores hospitales del mundo, entre los que se pueden mencionar Clínica Mayo (EEUU), MD Anderson (EEUU), Hospital Albert Einstein (Brasil), entre otros.

Para postular a este programa, que todos los años se entrega en el marco de la celebración del Día de la Enfermera, las y los profesionales interesados deben presentar un proyecto orientado a la especialización que tenga aplicabilidad e impacto en la institución. Una vez que regresan de su estadía, además, deben presentar los avances de su investigación al resto del equipo de enfermería en un evento especialmente organizado para tal efecto.

CAPACITACIÓN VIRTUAL

A contar del año 2013, el Departamento de Enfermería de Clínica Alemana dispone de un innovador sistema de capacitación en formato interactivo online, en el cual enfermeras, enfermeros, matronas y auxiliares de enfermería tienen la oportunidad de aprender y reforzar contenidos relacionados con la práctica clínica diaria.

La elaboración de los contenidos de esta moderna plataforma de capacitación se ha basado en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje del personal perteneciente al Departamento de Enfermería.



Innovador sistema de capacitación en formato interactivo online del Departamento de Enfermería.

La metodología utilizada es de autoaprendizaje, a través de la simulación clínica, que permite “aprender haciendo”, en un ambiente seguro; se replican situaciones clínicas reales, mediante la simulación virtual en 3D, que facilitan que el usuario pueda aplicar después esta experiencia en los cuidados de los pacientes. Al cierre de 2016, existían 32 de estos módulos, cifra que se elevará a 50 en 2017.

También se diseñaron Salas Virtuales, que permitirán realizar web-conference dentro del Departamento de Enfermería en tiempo real, citando a los participantes a clases para la entrega de contenidos educativos, actualizaciones de normas, protocolos y/u otro tipo de información de carácter masivo, interactuando en forma directa con el personal de enfermería.

Entre los principales desafíos programados por Clínica Alemana en el ámbito de Enfermería para el año 2017 destaca el inicio del proyecto

“Tranquilo, yo te cuido”, que incluye la implementación de una serie de prácticas basadas en las mejores experiencias publicadas por Advisory Board.

Una de estas prácticas, y con la que comenzará la ejecución de este plan en calidad de proyecto piloto, tiene que ver con la capacidad de las enfermeras y los enfermeros de ponerse en el lugar del paciente. Este objetivo se potenciará con acciones que permitan a los profesionales experimentar las mismas sensaciones que tienen las personas que se atienden en la institución cuando ingresan a los servicios o son trasladadas en camilla por los pasillos.

El objetivo de este proyecto es desarrollar en el personal la empatía con los otros y promover un trato cada vez más personalizado y humano.



Seguridad de las Personas y Salud Ocupacional

En materia de seguridad de las personas y salud ocupacional, en el año 2016, Clínica Alemana puso un especial énfasis en la identificación de los peligros críticos existentes en las distintas unidades de la institución, así como en la evaluación de sus riesgos asociados.

En el marco de esta labor, el área a cargo efectuó un levantamiento de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en cada servicio, y realizó controles periódicos en las áreas con mayor exposición.

A partir de esta información, y con el apoyo de la mutualidad respectiva, Clínica Alemana elaboró los mapas de riesgos específicos y delineó algunos planes de acción que se comenzarán a ejecutar a partir de 2017 con foco en los servicios prioritarios. Entre estas medidas se cuentan cursos de entrenamiento sobre manejo de emergencias y evacuación.

Cabe consignar que Clínica Alemana cuenta con un programa permanente de vigilancia de la salud de los colaboradores expuestos a agentes físicos, químicos y biológicos.

La ejecución de estos planes se inicia con una evaluación ambiental del lugar de trabajo y del nivel de exposición del colaborador. Si este control determina que dichos grados de exposición se encuentran sobre los límites permisibles establecidos por ley, se activa el procedimiento de vigilancia propiamente tal. En estos casos, personal de la mutualidad realiza una evaluación médica del trabajador, cuyos resultados determinarán la frecuencia de los controles a los que este deberá ser sometido en virtud de la normativa vigente.

Otros avances alcanzados por la institución durante 2016 en los ámbitos de la seguridad de las personas y la salud ocupacional fueron los siguientes:

CAPACITACIÓN ANUAL EN EMERGENCIA PARA COLABORADORES Y LÍDERES DE EMERGENCIA

Con el fin de hacer más eficiente este entrenamiento, se introdujeron dos importantes innovaciones al modelo presencial que se venía desarrollando hasta ahora. En primer término, se incorporó un sistema e-learning de formación al que las personas pueden acceder a través de Intranet.

Además, se comenzó a aplicar un modelo de capacitación en terreno que aborda a grupos determinados de colaboradores por área, dependiendo de la disponibilidad de cada servicio, para que vivan la experiencia del protocolo y permitan a la Clínica establecer tiempos de respuestas y oportunidades de mejora.

ERGONOMÍA

En 2016, se masificó el alcance de este programa para el área administrativa con la entrega de elementos como apoya-muñecas, pad mouse, apoya-pies, alza-pantallas y apoyo lumbar. De forma simultánea, se inició una labor con todos los trabajadores del área clínica que en sus funciones se encuentran expuestos a manejo manual de pacientes.

Este plan se inició con la identificación de los 11 servicios más críticos y continuará en 2017 con la ejecución de las medidas definidas a partir de este levantamiento. Entre ellas se cuenta la instalación de alfombras antifatiga en los espacios donde se realizan procesos que significan a los trabajadores estar de pie por tiempos prolongados y con poco movimiento, y colchones inflables para transferencia de pacientes, que permiten deslizarlos en lugar de levantarlos.

Este proceso en el área médica implicó la evaluación de unas 300 tareas relacionadas con manejo manual de carga y trabajo repetitivo.

SEÑALÉTICA

Durante el año, el Departamento de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente trabajó también en la identificación de toda la señalética existente en la Clínica. Esta información servirá para realizar planes anuales de mantenimiento de estos elementos y monitorear los sistemas de evacuación de las plantas.

SISTEMA DE LAVA-OJOS

En los servicios con riesgo de salpicaduras, se instalaron un total de 54 estaciones portátiles con botellines de emergencia para enfrentar casos de contaminación ocular con productos químicos. En las áreas críticas, como Urgencias, en tanto, en lugar de estos dispositivos se habilitaron duchas de emergencia y equipos lava-ojos industriales. A esto se suma la incorporación de llaves de agua con dirección reversible para que las personas puedan lavarse la cara al momento de ocurrir el incidente. En estos casos, se traslada a los colaboradores a Urgencias para que puedan recibir tratamiento.

GABINETES PARA INFLAMABLES

A lo largo del año, se dispusieron 32 de estos gabinetes en aquellos lugares de la Clínica donde se almacenan sustancias inflamables, todos los cuales cuentan con certificación.

SISTEMAS DE EVACUACIÓN EN AUDITORIOS

En los auditorios de la institución se incorporó señal luminiscente de evacuación en los escalones y se elaboró un video de seguridad para exhibir antes de cada evento que se realice en estas instalaciones.

RUIDOS

En 2016, se avanzó en el diseño de un plan de gestión que permita generar de cara a los pacientes un nivel de ruido menor que el que exige la normativa. Bajo el novedoso concepto de "confort acústico", la institución hizo un diagnóstico de la percepción de ruidos de los pacientes y, sobre este análisis, comenzó a trabajar en oportunidades de mejora. Estas medidas incluyen desde innovaciones de ingeniería hasta la eliminación de factores externos, como el sonido de los teléfonos celulares.

Esta labor se ejecuta en el marco del Plan de Prevención de Incendios de Clínica Alemana, el que considera una veintena de aspectos relacionados con la seguridad de las instalaciones.

Principales Proyectos para 2017

Aplicar nuevos procedimientos legales y de alcance JCI, como el Protocolo de Vigilancia Ambiental para Trabajadores Expuestos a Citostáticos (soluciones terapéuticas para el tratamiento del cáncer).

Actualizar el módulo de inducción corporativa sobre Prevención de Riesgos con la mejora de la obligación de informar los riesgos laborales y de aspectos de conducta en el trayecto.

INDICADORES DE SEGURIDAD CLÍNICA ALEMANA*

Ítem	2014	2015	2016
Tasa de Siniestralidad**	49,62	31,11	43,33
Tasa de Accidentabilidad***	3,48	2,77	2,41
Índice de Frecuencia	16,11	12,8	11,13
Índice de Gravedad	229,72	144,0	199,31

* Estas cifras corresponden a los registros de enero a diciembre de cada año.

** La Tasa de Siniestralidad corresponde a los días perdidos producidos por los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales provocadas por el ejercicio del trabajo, sobre el promedio de trabajadores de CAS en un año calendario. (A la fecha del presente informe, se generan 43,3 días perdidos por cada 100 trabajadores).

*** La Tasa de Accidentabilidad corresponde a los accidentes producidos a causa o con ocasión del trabajo, sobre el promedio de trabajadores de CAS en un año calendario. (A la fecha del presente informe se generan 2,41 accidentes del trabajo por cada 100 trabajadores).



Seguridad de las Instalaciones

El Departamento de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, a cargo de este proceso desde 2016, realiza inspecciones permanentes a las instalaciones y servicios de los diversos edificios, y atiende los requerimientos de todos los clientes internos en casos que requieren investigación, ya sea que estos contemplen materias de seguridad y/o riesgo para las personas o instalaciones, afectando la continuidad de los procesos. Este trabajo se desarrolla con un enfoque que apunta a superar los estándares legales vigentes.

Como parte de esta labor, en 2016 se adoptaron criterios de evaluación y cumplimiento acordes con la normativa nacional vigente -y en ciertos casos también con la normativa americana de protección contra incendios (NFPA)- en algunas de las instalaciones pertenecientes a la institución.

A fines del período, además, se desarrollaron las pruebas anuales a los sistemas de protección contra incendios y las redes hidráulicas en los tres edificios de la Clínica. Estos ejercicios se hicieron con el apoyo del Cuerpo de Bomberos de Santiago y con el conocimiento de Carabineros y las municipalidades respectivas, a través de sus equipos de seguridad ciudadana.

En 2016, la Clínica también trabajó en el diseño de un plan orientado a proteger contra incendios la subestación eléctrica del edificio matriz en Vitacura, mediante el desarrollo de la ingeniería e implementación de sistemas automáticos acordes con tecnologías de punta para una detección de incendio temprana, una iniciativa que se ejecutaría entre 2017 y 2018.



Clima Laboral

El clima laboral es un elemento clave para el logro de los objetivos estratégicos de Clínica Alemana. Esta es la razón por la cual la institución gestiona con un enfoque de mejora continua todas las dimensiones que contribuyen a generar entornos laborales positivos y ambientes de sana convivencia y trabajo en equipo.

Para monitorear el estado de estos factores, cada dos años la institución aplica la encuesta Great Place To Work*. Esta es una herramienta que desarrolla la consultora del mismo nombre y que permite a las organizaciones identificar, crear y mantener culturas con altos niveles internos de confianza.

En la evaluación de 2016, el índice de clima general de la institución se ubicó en el 68%. Este es el mismo resultado que se obtuvo en la medición anterior. El principal logro alcanzado por la Clínica en este proceso está en haber conseguido aumentar al 72% el nivel de participación de los colaboradores, cifra que supera la meta de 70% que se había propuesto la organización.

En esta misma evaluación, Clínica Alemana hace un comparativo con otras instituciones de salud, donde claramente se ve un liderazgo en el índice de clima laboral (Bench Salud Corporativo: 47% - Clínica Alemana corporativo: 68%)

A partir de las conclusiones que arrojó este proceso, la institución se abocó al diseño de un plan para abordar especialmente aquellas dimensiones de la consulta que se relacionan con el desempeño de las jefaturas, que son las que concentran las mayores brechas.

En la misma línea, comenzó a ejecutar estrategias diferenciadas en las 24 unidades que obtuvieron menor puntaje; es decir, entre las que quedaron por debajo del 60% de evaluación. Estos programas incluyeron presentaciones a los líderes y focus group entre los equipos.

68%



Índice de Clima Laboral de Clínica Alemana

47%



Bench Salud

72%



Participación de los colaboradores en la medición de 2016

*www.greatplacetowork.cl

Relaciones Laborales

En Clínica Alemana existen dos sindicatos. El primero y más grande congrega a personal del Departamento de Enfermería, Administración y otros estamentos. El segundo está integrado por colaboradores del área de Ventas.

La institución mantiene con estas dos organizaciones una relación fluida y permanente, basada en la transparencia y la colaboración.

Sobre la base de estos principios, Clínica Alemana realiza reuniones continuas con los representantes sindicales, a las que se suman contactos y visitas periódicas orientadas a ir resolviendo con prontitud los temas urgentes y de interés común.

Con ambos sindicatos, además, la institución aborda de forma sistemática materias de bienestar, relacionadas especialmente con casos complejos desde el punto de vista social.

En 2016, la institución cerró exitosamente la negociación colectiva con el sindicato de Ventas. Asimismo, concluyó en buenos términos un convenio con personal de Enfermería.

El principal desafío que proyecta para 2017 en este ámbito es la realización de la primera negociación colectiva bajo las condiciones establecidas en la reciente reforma laboral que entró en vigencia.

INDICADORES DE SINDICALIZACIÓN DE CLÍNICA ALEMANA

Ítem	2016	
	Número de trabajadores	% de la dotación total
Personal sindicalizado	1.731	37%
Personal adherido a convenios	1.062	23%
Total dotación de Clínica Alemana en 2016	4.649	



Gestión de Proveedores



Clínica Alemana se plantea construir con sus proveedores una relación duradera, con una visión de valor compartido y fundada en los principios de transparencia, confianza y excelencia del servicio.

En esa dirección, la institución desarrolla un modelo de gestión de compras que prioriza, además de la eficiencia en el manejo de los presupuestos, la calidad de las propuestas presentadas, su mirada de mejora continua y la seguridad de los servicios y productos en oferta.

PILARES DE LA ESTRATEGIA DE PROVEEDORES DE CLÍNICA ALEMANA

Valores

La relación entre Clínica Alemana y sus proveedores está basada en el respeto mutuo, la confianza, la transparencia, la ética y la generación de valor y beneficio económico para todas las partes involucradas.

Apoyo al Desarrollo Local

Clínica Alemana apoya el desarrollo económico de la zona donde opera. En esa línea, más del 96% de sus proveedores son nacionales.

Confidencialidad

Compromiso de mantener la confidencialidad respecto de los antecedentes de sus socios comerciales y el resguardo de la privacidad en las comunicaciones.

Procesos de Licitación Transparentes

Términos y condiciones transparentes y conocidos con antelación, tanto en lo que se refiere a productos y servicios como en lo que tiene que ver con la ejecución de los pagos de manera oportuna.

Igualdad de Oportunidades

Clínica Alemana ofrece igualdad de oportunidades para todas las empresas que deseen iniciar o que mantengan relaciones comerciales con la institución, a través de procesos de evaluación objetivos y análisis continuos del desempeño.

Categorías de Proveedores de Clínica Alemana

Clínica Alemana cuenta con tres categorías de proveedores: existencias, bienes y servicio. Este último grupo, a su vez, se divide en proveedores de hotelería y de mantenimiento de infraestructura.

Proveedores de existencias

- Medicamentos e insumos clínicos
- Mobiliario
- Material administrativo

Proveedores de bienes

- Equipamiento médico
- Equipamiento industrial
- Equipos de tecnología y software
- Vehículos de transporte / ambulancias

Proveedores de servicio

- Proveedores de hotelería: Alimentación, aseo, fumigación, aromatización, sanitización, entretenimiento (arriendo de películas, juegos, etc.) y peluquería.
- Proveedores de mantenimiento e infraestructura: Son todos los proveedores relacionados con la mantención de los bienes muebles, clínicos y de atención, así como contratistas de construcción, de mantención de instalaciones y arquitectura.

Política de Compras

La Política de Compras de Clínica Alemana tiene como propósito regular la relación de abastecimiento de productos, bienes y servicios, y resguardar en ese contexto las relaciones entre la institución y sus proveedores.

Este marco considera tanto las condiciones y mecanismos que deben regir las relaciones comerciales de la organización como los diferentes formatos de vínculo que existen para formalizar el compromiso entre las partes. Estos son:



Contratos



Acuerdos
comerciales



Órdenes de
compra



Cartas de fijación
de precio

Perfil de los Proveedores

A diciembre de 2016, Clínica Alemana contaba con 4.508 proveedores registrados. De esta cifra, a la misma fecha, 1.397 operaban activamente con la institución.

Del total de 1.397 empresas con las que la institución tuvo acuerdos comerciales durante el año, 1.349 correspondieron a proveedores nacionales; es decir, el 96,5%.

PROCEDENCIA DE LOS PROVEEDORES DE EXISTENCIAS Y SERVICIOS

TOTAL DE PROVEEDORES

Procedencia	2014	2015	2016
Nacional	1.386	1.367	1.349
Internacional	49	15	48

TOTAL DE COMPRAS SEGÚN PROCEDENCIA DEL PROVEEDOR

Procedencia	2014	2015	2016
Nacional	99,8%	98,9%	99,0%
Internacional	0,2%	1,1%	0,1%

PROCEDENCIA REGIONAL DE LOS PROVEEDORES LOCALES

TOTAL DE PROVEEDORES

Procedencia	2014	2015	2016
Zona norte	-	-	1
Zona centro	1.369	1.236	1.332
Zona sur	17	8	16

TOTAL DE COMPRAS

Procedencia	2014	2015	2016
Zona norte	-	-	0,07%
Zona centro	99,97%	99,36%	98,74%
Zona sur	0,03%	0,64%	1,19%

OTROS INDICADORES SOBRE PROVEEDORES

Ítem	2015	2016
Total de proveedores registrados al cierre de año	3.900	4.508
Total de proveedores activos al cierre de año	753	1.397



Exigencias para Nuevos Proveedores

Clínica Alemana exige a sus proveedores el cumplimiento de las siguientes políticas de prevención legal y gestión ética:

Los socios, directores y ejecutivos de las empresas proveedoras deben hacer una declaración jurada en la que aseguren no tener relación con empleados, prestadores de servicios personales o parientes de empleados o de prestadores de servicios personales, hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad.

Los proveedores tienen prohibido efectuar compensaciones a colaboradores de la Clínica o a personas de la organización que sean diferentes a las definidas previamente en el contrato entre las partes y que pudieran interpretarse como un conflicto de interés.

Todos los proveedores tienen la obligación de conocer las disposiciones de la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y de asegurar adopción

de medidas de prevención frente a los delitos indicados en este marco legal. Esto significa que están obligados a ejecutar acciones de control interno que tengan por

objetivo evitar la comisión de los delitos de lavado de activos, financiamiento de terrorismo, cohecho de funcionarios y receptación.

Clínica Alemana también verifica los antecedentes comerciales y tributarios, así como el historial de pago de imposiciones, de cada nuevo proveedor de servicio que establece acuerdos con la organización. En el marco de estos controles, cuando se detectan deudas, la institución exige a la compañía que resuelva estas situaciones de inmediato.

Una vez que los contratos entran en régimen, estos monitoreos se siguen realizando. Para tal efecto, todos los meses, las empresas externas deben presentar sus certificados de pago de remuneraciones e imposiciones. Los

incumplimientos frecuentes en este ámbito pueden derivar en la retención de las facturas y eventualmente en el término de la relación comercial. En 2016, no se registró ningún incidente significativo en este ámbito.

Cabe consignar además que los proveedores de Clínica Alemana están obligados a respetar cada una de las normas contenidas en el Marco Ético y de Conducta de la institución, así como el Reglamento de Orden y Seguridad corporativo y la Política de Seguridad y Salud institucional.

De igual modo, todas las empresas externas con personal permanente en las instalaciones de la Clínica y que desarrollan funciones de cara al público deben garantizar que sus empleados cuenten con los mismos derechos de alimentación que los colaboradores de la institución y procurar que los rangos de renta que percibe este personal se aproximen a los que posee la dotación corporativa.

Avances de la Gestión 2016

Con el fin de alinear la gestión corporativa de proveedores a las nuevas normativas y de hacer cada vez más eficientes, transparentes y objetivos los procesos involucrados, en 2016 Clínica Alemana impulsó una serie de mejoras e innovaciones a su Modelo de Compras. Entre ellas destacan:

PREVENCIÓN DEL DELITO Y FORMALIZACIÓN DE PROTOCOLOS

En 2016, las áreas Legal y de Adquisiciones se abocaron a la revisión de los procedimientos de adquisición de la empresa, con el fin de establecer un diagnóstico de los riesgos asociados al incumplimiento de la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. En el marco de este proceso, se detectaron algunos déficits en materia de formalización de políticas y de claridad de funciones para la ejecución de protocolos desde la perspectiva de esta normativa. Esto llevó al área a cargo a delinear un plan de ordenamiento de estructuras y a trabajar en el diseño de nuevos lineamientos formales, como un Procedimiento General de Precios.

NUEVAS CONDICIONES PARA LA CREACIÓN DE PROVEEDORES EN LA PLATAFORMA SAP

Uno de los focos de la Subgerencia de Adquisiciones durante el último año estuvo en la sensibilización a las áreas internas respecto de los requisitos que establece el sistema de gestión SAP para el registro de nuevos proveedores, uno de las cuales es la revisión previa de los antecedentes comerciales, financieros y legales de la empresa externa. Estos controles, sumados a la delimitación de los roles de los ejecutivos que intervienen en los procesos de compra y las descripciones estandarizadas de las adquisiciones, otorgaron al procedimiento general un nivel mayor de rigurosidad y transparencia.

PRIMERA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES A TRAVÉS DE SAP

Con el propósito de mejorar los niveles de calidad en los servicios y la competitividad de la institución, en 2016 Clínica Alemana avanzó en el diseño de un nuevo modelo de medición de los proveedores sobre la plataforma SAP. La iniciativa se diseñó

en calidad de piloto para evaluar el desempeño en existencias, ámbito en el que se pueden establecer indicadores más precisos, como plazos de entrega en bodega. En la misma línea, también se comenzó a elaborar un sistema para registrar a aquellos proveedores con incumplimientos recurrentes. De igual manera, el objetivo de la institución es ir registrando en SAP todos los informes Service Level Agreement o SLA que deben aportar mensualmente los administradores de contrato respecto del cumplimiento de los proveedores de servicio. El objetivo a futuro de Clínica Alemana es utilizar esta información como antecedente para los procesos de adquisición o licitaciones.

Política de Pagos a Proveedores

El plazo establecido por Clínica Alemana para el pago a sus proveedores es de 45 días. Esta política rige para todas las empresas externas, aunque se flexibiliza en algunos casos, como el de los proveedores contratistas, para facilitar el pago de sueldos a su personal, o el de PYMES que requieren comprar material con el fin de cumplir con sus compromisos con la institución.

En esta materia, entre los principales avances de Clínica Alemana durante 2016 estuvo haber logrado reducir los tiempos asociados a los procesos de pago a proveedores con la incorporación del sistema SAP. Esta plataforma obliga a validar las facturas antes de su ingreso, lo que agiliza su tramitación y en consecuencia también los plazos de cancelación.

Al permitir procesar y confirmar las facturas en menos días, este adelanto ha vuelto cada vez más atractivo para los proveedores el servicio Confirming que les ofrece el Banco de Chile*, entidad a través de la cual Clínica Alemana liquida todas sus nóminas. Este es un sistema de créditos preferenciales que otorga dicha institución

bancaria a todas las empresas cuyas facturas han recibido la confirmación y estimación de fecha de pago por parte de la Clínica.

En 2016, los montos tramitados por este servicio se elevaron a unos \$545 millones mensuales, una cifra 6,5 veces mayor que la registrada a fines de 2015.

En lo que se refiere a información sobre pagos, durante 2016, Clínica Alemana también potenció el uso por parte de sus proveedores del portal con que cuenta Banco de Chile para estos efectos. En esta plataforma, a la que las empresas externas pueden ingresar con clave propia, está registrado todo el ciclo de las facturas, así como el día estimado para su ejecución.

El principal desafío de la institución en este plano está en continuar agilizando los procesos de tramitación de facturas, con el fin de seguir disminuyendo los plazos para la confirmación de los pagos.

* http://www.proveedores.bancochile.cl/jsf.cliente/bancochile/web_no_cliente/portal-proveedores/que-es-confirming.html



Relación con la Comunidad



Centro de Extensión

El Centro de Extensión es la instancia a través de la cual Clínica Alemana canaliza su intensa labor de educación a la comunidad en temas de salud y autocuidado. Creada en 1995, esta área organiza charlas, talleres y programas de sensibilización abiertos y focalizados a públicos definidos.

En línea con su objetivo de continuar ampliando el alcance de sus actividades, en 2016 organizó un total de 892 charlas y talleres, los que convocaron a 28.478 asistentes, una cifra superior a la alcanzada en el año anterior.

En 2016, en el marco de su calendario anual de actividades, algunas de las principales iniciativas que impulsó el Centro de Extensión fueron las siguientes:

CHARLAS

Se continuó desarrollando el ciclo de charlas abiertas y para audiencias específicas, como deportistas y embarazadas. De igual modo, se elevó a 323 la cantidad de actividades educativas desarrolladas en colegios sobre temas como drogas, alcohol y tabaco, primeros auxilios, reanimación cardiopulmonar, pubertad y desarrollo, manejo del estrés antes de rendir la PSU y erradicación del bullying. Estos cursos contaron con la asistencia de 13.094 estudiantes. En la misma línea, el Centro de Extensión volvió a estar presente en las ferias escolares de autocuidado organizadas por la Municipalidad de Vitacura con el programa de prevención del consumo de alcohol "No tomes antes de los 18", que forma parte de la campaña "Amárrate a la Vida".

CHARLAS VÍA STREAMING

En noviembre, y con el fin de llegar a la mayor cantidad de interesados posibles, el Centro de Extensión decidió transmitir su charla sobre maternidad vía streaming. La jornada incluyó la participación de dos expositores externos, especialistas en lactancia materna y apego, y concluyó con un taller para enseñar a cargar a los recién nacidos. En total, 176 personas se conectaron a la transmisión, principalmente desde regiones y el extranjero, cifra que se suma a los 280 asistentes que llegaron al evento, realizado en el Aula Magna de la institución. El objetivo del Centro de Extensión es continuar con esta vía de difusión durante 2017.

28.478 asistentes a las charlas y talleres organizados en 2016.

VIDEOS EDUCATIVOS

Además de distribuir folletería con información preventiva y de autocuidado, el Centro de Extensión desarrolla videos educativos sobre distintos temas de salud. Entre los que realizó en 2016 destacaron los de ataque cerebrovascular, quemaduras y reanimación cardiopulmonar. Este material está disponible en el canal Alemana TV habilitado en el sitio web corporativo, junto con el registro de todas las charlas educativas. El de quemaduras, en particular, se utilizó en todos los talleres de primeros auxilios realizados en el año y en el de reanimación cardiopulmonar efectuado en la Clínica.

TALLERES DE TERAPIAS COMPLEMENTARIAS PARA PACIENTES ONCOLÓGICOS

Esta iniciativa está orientada a pacientes adultos y consideró en una primera etapa talleres de yoga, arteterapia y sonoterapia.


CHARLAS A EMPRESAS

Clínica Alemana mantiene convenios de medicina preventiva con empresas e instituciones en el marco de los cuales también desarrolla charlas según los requerimientos planteados por las propias organizaciones. En 2016, se realizaron 22 de estas actividades, a las que asistieron 546 personas. El objetivo de la institución es continuar ampliando estos servicios en 2017, entre empresas con y sin convenios, municipalidades y centros deportivos, especialmente con charlas de distintos temas.

En la puesta en marcha de la mayor parte de estas actividades de promoción del autocuidado y la prevención en salud, el papel de los médicos es fundamental. Esta participación tiene carácter de voluntariado y es entendida por los profesionales de Clínica Alemana como parte de su labor clínica.

En 2016, un total de 58 médicos de la institución realizaron charlas principalmente a pacientes de Clínica Alemana y empresas.

Otros Programas en Desarrollo




Garoo **Alemana**

Aprende a salvar una vida con tu app.

Descárgala sin costo.

Porque queremos que aprendas los primeros auxilios para tu hijo de forma didáctica a través de tu celular, te presentamos la App Garoo que, en alianza con Clínica Alemana, te enseña cómo actuar ante asfixias en niños y bebés, quemaduras, heridas, entre otros.

Los contenidos han sido visados por médicos de Clínica Alemana.




Alemana

Si es tu salud, es la Alemana.

APP DE PRIMEROS AUXILIOS

Clínica Alemana firmó una alianza con Garoo, empresa de innovación que es parte de la red UDD Ventures. Tal alianza y aplicación tienen diversos beneficios, como ser un canal efectivo de comunicación con pacientes y usuarios, apoyar a los médicos en la educación a pacientes, y generar valor social medible a gran escala al ser una aplicación gratuita, disponible para todos los usuarios.



CAMPAÑA THINKFIRST

En 2016, Clínica Alemana firmó una alianza con ThinkFirst, fundación norteamericana dedicada a la prevención de lesiones cerebrales y de la columna vertebral en adolescentes y niños, con más de 20 años de trayectoria y un reconocimiento a nivel mundial. Como parte de este acuerdo se comenzó a desarrollar un programa orientado, en una primera fase, a promover el autocuidado en niños de kínder a tercero básico a través de una charla lúdica basada en los mensajes "Cuidate al cruzar la calle", "Cuidate en el automóvil con el cinturón de seguridad", "Cuidate al andar en bicicleta usando casco" y "Cuidate en la piscina con los piqueros". De igual modo, se elaboraron cuatro videos con estos temas que se transmitieron en redes sociales y se subieron al sitio web corporativo. El objetivo del Centro de Extensión es ampliar en 2017 el alcance de las charlas a un mayor número de colegios, participar en las ferias escolares de autocuidado con esta campaña y comenzar a desarrollar el programa preventivo con un enfoque orientado a niños de cuarto a séptimo básico.



Programa de Complementariedad Público-Privada

Con el fin de apoyar a pacientes de escasos recursos que padecen patologías o situaciones complejas de salud que no pueden ser resueltas por el sistema público, Clínica Alemana desarrolla desde principios de la década de los 90 un programa de beneficencia destinado principalmente a la ejecución de trasplantes hepáticos, pulmonares y cardíacos.

En el contexto de esta iniciativa, también se financian y realizan cirugías complejas, tales como operaciones de epilepsia, intervenciones para el tratamiento del Parkinson, cirugía fetal, cirugía reconstructiva para pacientes con lesiones deformantes y operaciones para cánceres de difícil acceso, entre otros muchos procedimientos.

En los últimos años, este programa se orienta principalmente a favorecer a pacientes provenientes del Hospital Padre Hurtado, con el que Clínica Alemana mantiene un convenio asistencial desde 2011.

Como parte de este proyecto de complementariedad público-privada, la institución efectúa anualmente cientos de exámenes de laboratorio y de imágenes, sin costo para las personas ni para dicho centro de salud.

Los principales resultados de la labor desarrollada durante 2016 en el contexto de esta iniciativa fueron los siguientes:

20



pacientes con
cardiocirugías

6.331



exámenes
ambulatorios

30



hospitalizaciones
para pacientes
de otros hospitales

19



hospitalizaciones
complejas

5



trasplantes
hepáticos

4



pacientes atendidos
por cirugía de
epilepsia compleja

CONVENIO CON FUNDACIÓN GANTZ

En 2016, Clínica Alemana desarrolló **345 cirugías de faringoplastía** a pacientes de la Fundación Gantz.

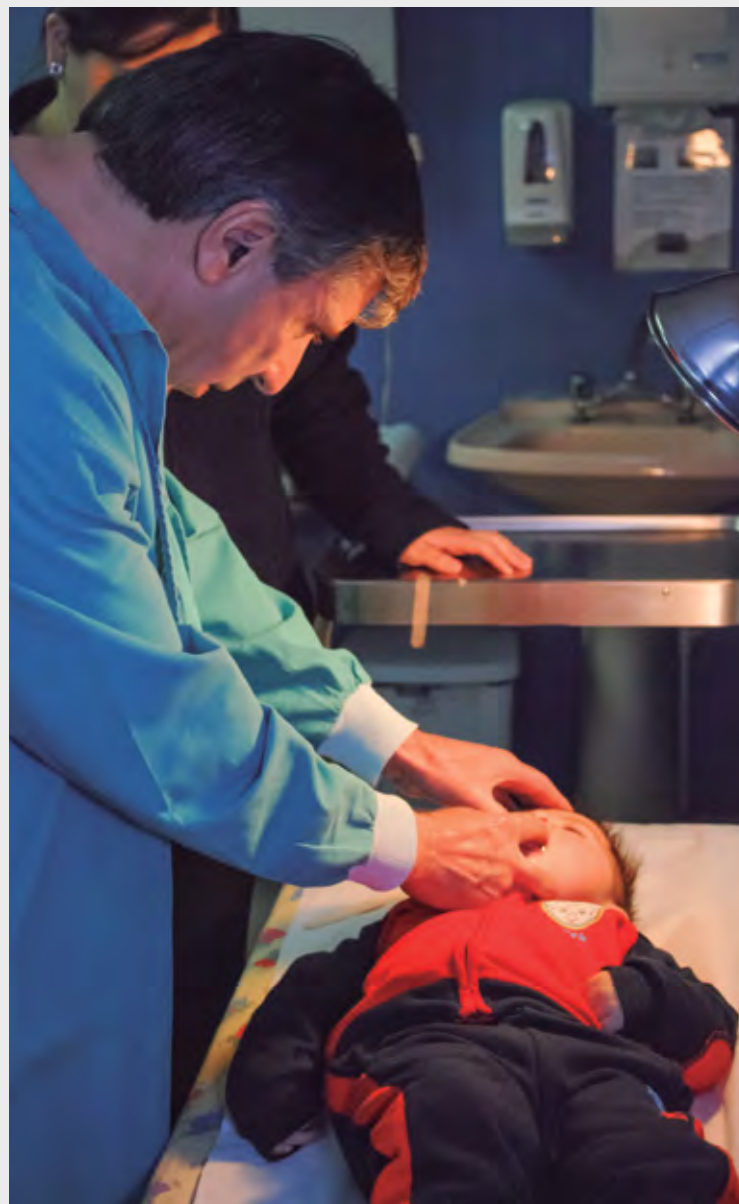
Clínica Alemana también mantiene un convenio con la Fundación Gantz. En el marco de esta alianza, desde el año 2014, los pacientes del Hospital del Niño con Fisura pueden someterse en la institución a cirugías de faringoplastía y otras intervenciones relacionadas, cuando no pueden ser dados de alta durante el día y requieren al menos 24 horas de hospitalización.

La faringoplastía es una cirugía que permite corregir la alteración del habla que sufren los pacientes fisurados con voz nasal o gangosa.

Consciente del beneficio social que involucra esta intervención, Clínica Alemana entrega todas las prestaciones de servicio de salud que sean necesarias para su correcta ejecución, lo que incluye servicios hospitalarios, derechos de pabellón, exámenes, medicamentos e insumos.

En 2016, la institución concretó 416 de estas intervenciones, 345 de las cuales beneficiaron a pacientes de la Fundación Gantz.

FUNDACIÓN GANTZ 
HOSPITAL DEL NIÑO CON FISURA



Campañas Sociales

Clínica Alemana también promueve el bienestar, el autocuidado y la calidad de vida de la población a través de campañas de carácter solidario y cultural o que invitan a la protección personal. Entre las iniciativas que se desarrollaron en 2016 con este objetivo destacaron:

ÁRBOLES EN LA PATAGONIA

Por cada niño que nace en Clínica Alemana se planta un árbol en la Patagonia. Esta es una iniciativa a la que la institución se sumó en 2013 y que impulsa la Fundación Reforestemos Patagonia. Su objetivo es plantar especies nativas como coihues, lengas y ñirres en parques y reservas nacionales de la Patagonia Chilena. Las zonas de reforestación son seleccionadas en conjunto con la Corporación Nacional Forestal (Conaf*), así como las especies y el tipo de protección que deben llevar. Los árboles son plantados por un equipo con vasta experiencia en forestación nativa en la zona y junto a cientos de voluntarios que postulan cada año para participar.

AUSPICIOS Y APOYO A ACTIVIDADES

En el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, Clínica Alemana apoyó eventos a beneficio de fundaciones sin fines de lucro. Entre ellos se cuentan la Corrida Corporación Yo Mujer, el Campeonato de Golf Fundación Gantz, el Torneo de Tenis Fundación Banigualdad, el Campeonato de Golf Fundación Alto Las Condes y la Corrida Hogar San Vicente.

CAMPAÑA "PROTÉGETE DEL SOL"

A través de este programa se aportan recomendaciones para disfrutar el verano sin riesgos. En su versión 2016, consideró la instalación en la Clínica de una cámara UV que permite observar los efectos del sol en la piel. En el sitio web corporativo y en Facebook se publicó un video alusivo a este programa que registró más de 32.000 reproducciones.



CAMPAÑA "ESTA ROJA TAMBIÉN ES DE TODOS; COMPARTE LA VIDA, DONA SANGRE"

Esta iniciativa puso el acento en la importancia de aportar este escaso, necesario e irremplazable elemento para salvar vidas. En Clínica Alemana, se efectúan anualmente más de 9.000 transfusiones. La mayoría de estos procedimientos se realizan a pacientes con enfermedades graves, cáncer u hospitalizados en unidades de cuidados intensivos.



EXPOSICIÓN "OJOS QUE VEN, CORAZÓN QUE SIENTE"

En diciembre de 2016, se realizó la exposición de fotos "Ojos que ven, corazón que siente", en Clínica Alemana Vitacura y Clínica Alemana de La Dehesa. Esta iniciativa fue impulsada por la Fundación Isabel Aninat Echazarreta y buscó visibilizar y favorecer la inclusión en la sociedad de las personas con Síndrome de Down.



* www.conaf.cl



Apoyo a la Posta de Iloca

Desde abril de 2010, Clínica Alemana mantiene un programa de colaboración con el Departamento de Salud de Licantén, en la Región del Maule, orientado principalmente a apoyar la labor de la posta de Iloca.

Esta iniciativa surge como una extensión del operativo de emergencia desplegado por Clínica Alemana en esta localidad costera luego del terremoto que azotó la zona centro-sur del país en febrero de ese año.

El proyecto contempla la permanencia en esta zona de un médico de Clínica Alemana, entre cuyas funciones está la de coordinar el trabajo conjunto entre la institución y el Departamento de Salud de Licantén, y colaborar con esta última instancia en materias de administración y en la gestión y organización de nuevos proyectos.

En 2016, entre los principales avances alcanzados por este centro de atención destacaron:

SE RESOLVIERON LAS LISTAS DE ESPERA DE LAS ESPECIALIDADES CON MÁS DEMANDA

Para lograr este objetivo se realizaron durante el año ocho operativos médicos en los que participaron dermatólogos, ginecólogos, traumatólogos, urólogos y oftalmólogos, entre los cuales se contaron algunos profesionales de Clínica Alemana.

RENOVACIÓN DEL EQUIPAMIENTO CLÍNICO EN URGENCIAS

Este avance consideró una remodelación de las instalaciones de la posta destinada a mejorar el acceso a los servicios durante el verano. Esto se sumó a la habilitación de una sala de reanimación y a la incorporación de un equipo de telemedicina para cardiología. Estos adelantos se financiaron con fondos municipales.

PROYECTO PARA CONVERTIR EL DEPARTAMENTO DE SALUD DE LICANTÉN EN CAMPO CLÍNICO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE CLÍNICA ALEMANA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

Esta iniciativa se concretaría en 2017 con la firma de un convenio entre la Municipalidad de Licantén, la Universidad del Desarrollo y Clínica Alemana, y comenzaría a operar el mismo año en principio como proyecto piloto. Una vez en operaciones, desde el punto de vista de una mayor disponibilidad de recursos humanos, beneficiará a la población que se atiende tanto en el Hospital de Licantén como en las postas de Iloca, La Pesca, Duao y Lora; esto es, a unas 11 mil personas (más información en página 54).

Acción Solidaria de la Dirección de Enfermería

Desde 2014, la Dirección de Enfermería de Clínica Alemana impulsa de manera voluntaria diversas iniciativas de compromiso social con el apoyo de todo el personal de enfermería de la institución.

Estas acciones surgieron en el marco de las reuniones clínicas mensuales que realiza esta unidad como una derivación de las actividades grupales con sentido social impulsadas para fortalecer la comunicación y el compromiso entre las enfermeras.



2016: CAMPAÑA DE INVIERNO PARA HACER FRAZADAS A PARTIR DE CUADRADOS DE LANA TEJIDOS POR VOLUNTARIOS. Esta actividad involucró a enfermeras, auxiliares, médicos, familiares de colaboradores y pacientes. En total, se confeccionaron más de 100 frazadas que fueron donadas al Hogar de Cristo y Fundación Las Rosas.

2015: CAMPAÑA DE AYUDA PARA LOS DAMNIFICADOS DEL GRAN INCENDIO DE VALPARAÍSO. Se logró reunir una gran cantidad de utensilios y alimentos no perecibles que luego se enviaron en camiones a los puntos de acopio.

Durante estos dos años, dichas iniciativas han ido ampliando su alcance desde el punto de vista de la participación y número de beneficiados, y han logrado un creciente reconocimiento de importantes fundaciones e instituciones solidarias.

Entre las más importantes se encuentran:



2015-2016: DONACIÓN A LA TELETÓN A TRAVÉS DE ALCANCÍAS PINTADAS POR LAS ENFERMERAS Y CAMPAÑA DE LÁPICES DE COLORES. Esta última iniciativa logró reunir más de 1.500 cajas. Antes de la ceremonia de 2015, Don Francisco visitó la Clínica para agradecer la ayuda.

2016: CAMPAÑA SOLIDARIA DE NAVIDAD "REGALE ESPERANZA" PARA IR EN AYUDA DE FUNDACIÓN DEBRA, que atiende a niños con piel de cristal. La campaña logró reunir más de 500 regalos, que luego fueron entregados en la institución por una delegación del Departamento de Enfermería.

Arte en Clínica Alemana

Clínica Alemana entiende el arte como una fuente de inspiración y belleza que aporta bienestar y tranquilidad tanto a sus pacientes y visitantes como a quienes trabajan en la institución cumpliendo tareas administrativas y entregando servicios médicos.

Esta es la razón por la cual en todas las dependencias de la Clínica se abren espacios permanentes para la expresión plástica y las distintas modalidades del trabajo escultórico.

En los últimos años, Clínica Alemana ha querido formalizar este vínculo con el arte celebrando con la instalación de una obra de gran alcance la inauguración de cada nuevo edificio corporativo.

Como resultado de esta política, hoy la Clínica acoge una importante colección de pinturas, instalaciones y esculturas de los más destacados artistas nacionales, una muestra abierta de acceso gratuito y gran valor cultural.

Algunos de estos trabajos son:



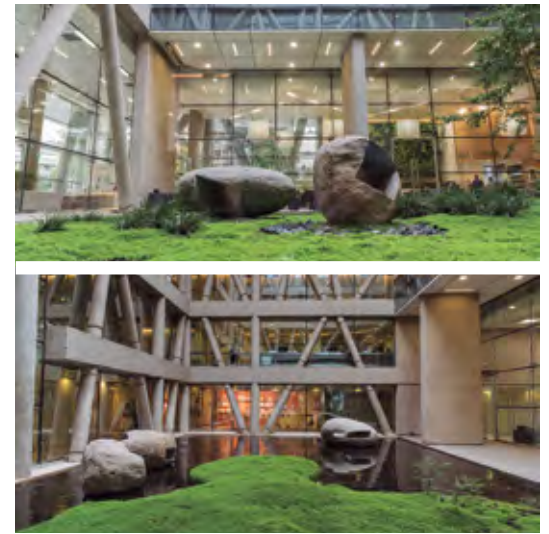
MARCELA ROMAGNOLI
"EL ÁRBOL DE LA VIDA"

La obra de esta escultora chilena (Santiago, 1970) está marcada por trabajos de gran formato en madera, mármol y bronce. Licenciada en Arte en la Pontificia Universidad Católica de Chile, en sus esculturas juegan un rol predominante la figura humana y temas como el amor, la fuerza, la armonía y los encuentros y desencuentros entre hombres y mujeres.



MARTA COLVIN
"CANTO A LA VIDA"

Nacida en Chillán en el año 1907, esta destacada escultora nacional estudió en la Escuela de Bellas Artes de la Universidad de Chile, para luego especializarse en París y Londres. En 1965 obtuvo el Gran Premio Internacional de Escultura con "Las Torres del Silencio", obra monumental realizada en piedra y que se exhibe en el Museo de Escultura al Aire Libre de Amberes, Bélgica. Falleció en Santiago en 1995.



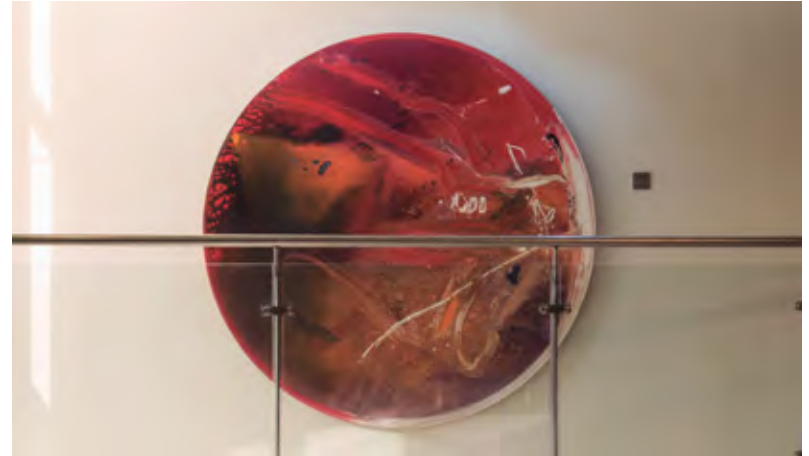
MARCELA CORREA
"JARDÍN DE TIERRA" Y "JARDÍN DE AGUA"

Nacida en 1963, esta escultora y artista visual chilena estudió Arte en la Universidad Católica de Chile y luego se perfeccionó en la Sorbonne y en la École des Beaux-Arts de París. Su discurso escultórico busca evidenciar los procesos, los forzamientos del material, las formas y los vacíos. En 2007 obtiene el Premio Altazor de las Artes Nacionales en la categoría Escultura con "Campana".



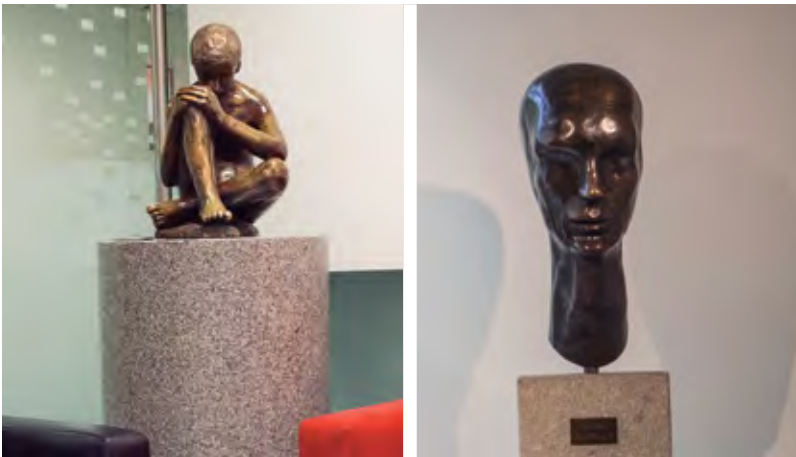
FERNANDO CASASEPERE
"CAMINO"

La obra de este escultor y ceramista (Santiago, 1958) ha sido exhibida en importantes galerías europeas. Uno de sus trabajos más conocidos es "Out of Sync - Fuera de Lugar", que instaló con sus propias manos en Londres durante los Juegos Olímpicos. Consiste en 10.000 narcisos de arcilla teñidos con polvos procedentes de relaves mineros.



FERNANDO CIFUENTES SORO
"NACIMIENTO DEL FUEGO"

Las obras abstractas y de rasgos expresionistas de este importante pintor y escultor chileno (Santiago, 1957) se destacan por su gran colorido. Reflejan además un experimento constante con los espacios y la materia, con la geometría pura y la gestualidad.



JAIME ANTÚNEZ
"MEDITACIÓN" Y "SERENIDAD"

La producción escultórica de este reconocido artista nacional (Santiago, 1923-2010) se centra en obras figurativas y abstractas, elaboradas sobre materiales como arcilla, madera, piedra, alabastro, mármol y bronce. Un tema constante de su trabajo es el ser humano enfrentado a un medio aislante y a un destino incierto.



MARIO IRARRÁZABAL
"CUBO FUENTE DEL ENCUENTRO"

Premio Nacional de Artes de 1964, este prolífico artista nacional estudió en Francia, Italia y Alemania. En este último país fue alumno del destacado escultor Waldemar Otto, quien orientó su obra hacia la línea del expresionismo figurativo. Sus trabajos se pueden encontrar en las principales ciudades de Chile y el mundo.



Medio Ambiente



Enfoque de Gestión

En materia medioambiental, Clínica Alemana busca prevenir los impactos negativos de la actividad que generan externalidades en el entorno, siempre en línea con los estándares de calidad y seguridad de la institución, el respeto de las leyes vigentes y el cumplimiento de las acreditaciones nacionales e internacionales.

Esta labor comprende principalmente la gestión de suelo (que involucra el manejo de los REAS, residuos generados en establecimientos de atención de salud), la calidad del aire y el control de las descargas de agua al alcantarillado público, y se encuentra supeditada a una serie de normativas, como la Ley Base 19.300, el Decreto 6 del Ministerio de Salud, el Código de Aguas y el sistema de Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (RETC) o Ventanilla Única, entre otros de interés medioambiental.

Ámbitos de la Gestión Ambiental de Clínica Alemana



Gestión de suelo



Calidad del aire



Descarga de agua al alcantarillado

Durante 2016, la gestión medioambiental de Clínica Alemana en el plano de calidad del aire se orientó principalmente al cumplimiento normativo. El gran objetivo en esta dimensión es que la institución no sea declarada como gran emisor, por lo que el trabajo anual se concentra básicamente en el reforzamiento de la mantención de los filtros y sistemas de control para la emisión.

En lo que se refiere a descargas en el alcantarillado público, entre mayo y junio se instalaron puntos de control en las cámaras de la red para dar cumplimiento a una exigencia de la Superintendencia de Servicios Sanitarios. Esto permitió establecer un monitoreo diario de los líquidos que son descartados desde la Clínica, a partir de mediciones de caudal, temperatura y pH que se registran a la salida de cada cámara.

En gestión de suelo, la labor de Clínica Alemana en 2016 permitió alcanzar importantes avances especialmente en materia de manejo de reducción de volúmenes y aumento de los pesos de material reciclable.

Gestión de Suelo

A cargo del área de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, la estructura de procesos en este campo está orientada al cumplimiento de la normativa en todo lo que tiene que ver con la gestión, control y seguimiento de los cuatro tipos de residuos que genera Clínica Alemana, que son:

RESIDUOS BIOLÓGICOS

Son aquellos con riesgo de contener agentes patógenos. Corresponden a esta categoría restos biológicos humanos (residuos patológicos), cortopunzantes con riesgo biológico y los residuos que estén contaminados con sangre, plasma o fluidos corporales infecciosos.

RESIDUOS PELIGROSOS

Son aquellos que presentan una o más características de peligrosidad definidas en el decreto supremo 148/2003/ MINSAL. En este grupo están pilas, tubos fluorescentes, solventes, fijador, revelador y formalina.

BASURA COMÚN

Son residuos sólidos asimilables a domiciliarios que pueden ser entregados a la recolección municipal y dispuestos en un relleno sanitario. En esta categoría están los residuos de preparación y servicio de alimentos, material de limpieza de pasillo, salas y dependencias de enfermos, papeles y materiales de oficina, y materiales absorbentes.

RESIDUOS RECICLABLES

Son residuos no peligrosos que se pueden recuperar mediante transformación para utilizarse en procesos diferentes para los cuales fueron creados. Entre los materiales que en la actualidad recicla Clínica Alemana están el papel blanco, vidrio, cartones, plásticos y latas.

Avances 2016

AUMENTO DE RESIDUOS RECICLABLES

En 2016, Clínica Alemana se planteó como principales desafíos medioambientales reducir la generación de residuos y aumentar el reciclaje. En línea con este último objetivo, a fines de año concretó una alianza con la empresa recicladora Recupac, que permitió mejorar el proceso de segregación de residuos reciclables. A esta alianza se sumó la incorporación de un nuevo operario para agilizar el proceso de organización del material y la adquisición de una enfardadora mecánica de cartones con el fin de hacer más eficiente esta labor. En sus tres primeros meses de funcionamiento, estos avances hicieron posible aumentar de 7 a 12 toneladas el volumen promedio mensual de todo el material reciclado a nivel corporativo, un logro importante si se considera que la meta planteada al respecto para 2017 es de 15 toneladas mensuales en promedio.

El propósito de Clínica Alemana es seguir avanzando en esta materia, para lo cual en 2017 impulsará las siguientes acciones e iniciativas:

- Se agregará el papel blanco a los materiales reciclables y se seguirá potenciando el reciclaje de cartón con la instalación de 200 puntos de recolección a nivel interno.
- Se desarrollará un plan de sensibilización orientado a los colaboradores para explicar el sentido y la importancia del reciclaje, y acciones informativas a través de Intranet y la revista interna. A esto se sumarán actividades lúdicas y un plan específico para promover el reciclaje de las latas de bebidas.
- Se reforzarán los cinco puntos de acopio para los clientes, con información más detallada para que aprendan a separar los materiales antes de disponerlos en sus respectivos contenedores.

SISTEMATIZACIÓN DEL CONTROL DE LOS RESIDUOS VOLUMINOSOS

Esta categoría comprende los residuos asimilables a domiciliarios, pero no compactables. En este grupo se encuentran los desechos de obras civiles de diferente envergadura, provenientes principalmente de remodelaciones de la Clínica, y los de tipo doméstico que por su tamaño no pueden ser dispuestos en un compactador, como mesas y escritorios. En 2016, la institución comenzó a trabajar en un control más riguroso de este material a fin de cumplir con los estándares de trazabilidad correspondientes y supervisar la gestión que realizan las empresas contratistas al respecto. El objetivo es reducir la posibilidad de que estos desechos terminen en basureros informales y avanzar en el cumplimiento normativo. Con esta finalidad, se establecieron sistemas de revisión para identificar los puntos de generación y realizar su seguimiento.

CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SUSTANCIAS PELIGROSAS

En Clínica Alemana, esta labor se desarrolla con un doble enfoque: la gestión ambiental y la protección a los colaboradores. Cabe consignar que en 2016 se desarrolló un módulo e-learning para ser lanzado durante 2017, que enseña a los trabajadores qué tipo de materiales se pueden reciclar y entrega información sobre manejo de sustancias y residuos peligrosos. Este curso se orienta a colaboradores propios y contratistas con exposición a estos elementos.

INCORPORACIÓN DE CONTENEDORES REUTILIZABLES PARA RESIDUOS CONTAMINADOS CORTOPUNZANTES

A comienzos de 2017, Clínica Alemana comenzó a utilizar en calidad de plan piloto un nuevo sistema de contenedores de carácter reutilizable para residuos contaminados cortopunzantes, como opción de reemplazo de las cajas desechables usadas por la institución. Se trata de recipientes sellados que permiten botar los contenidos con facilidad y que una vez utilizados son sanitizados con el objetivo de que vuelvan a incorporarse al flujo. Además de la seguridad que garantizan al colaborador, estos contenedores permiten dejar de utilizar unas ocho toneladas anuales de plástico y hacen posible recuperar espacios en las bodegas que estaban reservados para el acopio de los recipientes anteriores. En virtud de sus buenos resultados, la Clínica decidió incorporar oficialmente estos elementos en 2017.

Para Clínica Alemana es una prioridad seguir avanzando en el uso de implementos que signifiquen una menor generación de residuos. Con ese objetivo, el área de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente está trabajando con la Subgerencia de Adquisiciones en la identificación de nuevas oportunidades y espacios para la incorporación de materiales reutilizables.



Contenedores reutilizables para residuos contaminados cortopunzantes.



Indicadores de Gestión de Residuos

VOLUMEN DE RESIDUOS GENERADOS (EN KILOGRAMOS)

Tipos de residuos	2013	2014	2015	2016
Residuos especiales	102.491	167.381	171.613	190.074
Residuos peligrosos	8.640	14.913	19.440	29.960
Residuos basura común	1.738.800	2.416.800	2.151.521	2.173.590
Residuos reciclados	0	148.608	154.608	79.200
Total de residuos generados	1.849.931	2.747.702	2.497.182	2.472.824

CAPACITACIÓN EN MANEJO DE RESIDUOS Y SUSTANCIAS PELIGROSAS

	2014	2015	2016	Total últimos tres años
Trabajadores propios y externos capacitados en manejo de residuos y sustancias peligrosas	6.913	4.833	6.531	18.277

Eficiencia Energética

En sintonía con el propósito de reducir sus emisiones, Clínica Alemana también busca aumentar de forma continua sus estándares de eficiencia energética. En el contexto de este trabajo, la institución viene desarrollando en los últimos años planes de eficiencia en el uso de la electricidad y gas natural, que consideran, por ejemplo, optimizar la operación de los sistemas, la instalación de controles de los equipos de climatización, programas de renovación de luminarias y campañas de sensibilización dirigidas a los colaboradores.

En 2016, algunos de los principales progresos alcanzados en este plano fueron:

- Se optimizaron los parámetros de operación de la planta térmica y de las redes de distribución de Vitacura para aumentar su eficiencia. Esto permitió lograr economías de un 10% en el uso de gas natural para calefaccionar este edificio.
- La instalación de un nuevo chiller de refrigeración de 450 toneladas, que por principio de funcionamiento aprovecha la energía del medio ambiente para enfriar, derivó en la reducción del uso de energía eléctrica en el edificio de Vitacura.
- Se continuaron desarrollando campañas para sensibilizar a los

colaboradores respecto de la importancia de adoptar conductas responsables en el uso de la energía.

- Instalación de iluminación LED en zonas completas, como el Departamento de Urgencia Escolar y los estacionamientos de esta unidad.

DISEÑO EFICIENTE DE NUEVAS INSTALACIONES

En 2016, Clínica Alemana también trabajó en la definición de los elementos de eficiencia energética que incorporarán los dos nuevos proyectos que comenzará a construir en Santiago durante 2017.

Ambos incluyen los conceptos de diseño activo y pasivo para ahorro energético, y contemplan, entre otras variables de eficiencia, el uso de cubierta aislada y ventilada, muros y pisos aislados, cristales termopanel con bajo índice de transmisión térmica, protección solar sobre la base de muro cortina y celosías exteriores, que permiten regular el ingreso de radiación solar, así como iluminación LED.

Indicadores de Consumo Energético

CONSUMO ENERGÉTICO

	Consumo*			Consumo (en Gj)*		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Electricidad	28.563 MW/hr	29.624 MW/hr	30.570 MW/hr	102.828	106.646	110.050
Gas natural	1.673.554 (m ³)	1.633.951 m ³	1.557.121 m ³	7.236	7.064	6.732
Total				110.064	113.710	116.782

(*) Se consideraron datos de diciembre de 2015 a noviembre de 2016.
 Nota: Clínica Alemana ocupa diésel básicamente para operar los grupos electrógenos.

INTENSIDAD ENERGÉTICA

Indicador	2014	2015	2016
Camas (unidades)/año	440	440	440
Intensidad Energía/Cama (GJ/Unidad)	250	258	265

RUIDOS

La gestión de este tipo de emisiones se realiza con una doble mirada: el cumplimiento de los niveles de ruidos establecidos por norma para la zona en que se encuentran las instalaciones y su revisión permanente a nivel interno para mantener grados de confort adecuados para los pacientes y personas que visitan la institución.

En el primero de estos planos, el trabajo de Clínica Alemana en 2016 se orientó principalmente a la mantención de los sistemas que generan ruidos y de sus componentes de control y mitigación. Fiscalizada de manera periódica por los municipios

donde se encuentran emplazadas sus principales instalaciones, esta gestión se desarrolló sin incidentes ni fue motivo de multas o sanciones.

El objetivo de Clínica Alemana en 2017 es ejecutar un plan de monitoreo de ruidos hacia la comunidad, en el marco de los requisitos establecidos por la normativa medioambiental y como medida para evitar efectos adversos en las personas.

En el ámbito interno, en 2016, el Departamento de Enfermería comenzó a desarrollar un programa denominado "Clínica Sin Ruido", cuyo objetivo es

ajustar los actuales niveles de emisión a estándares superiores a los que define la Organización Mundial de la Salud en esta materia.

En el contexto de esta iniciativa, durante el año se realizaron mediciones en la Unidad de Paciente Crítico, que derivaron en la aplicación de acciones de mejora relacionadas, por ejemplo, con el uso del calzado y el reemplazo de mobiliario de metal por uno de plástico.



"Canto a la Vida",

de Marta Colvin. Escultura ubicada en el Centro de Consultas y Diagnóstico, Clínica Alemana Vitacura.





Anexos

4

Materialidad
Tabla de Contenidos GRI

Temas Materiales

Con el fin de alinear los contenidos de este reporte a las expectativas y necesidades de información planteadas por los grupos de interés, Clínica Alemana desarrolló un proceso de materialidad en sintonía con los lineamientos del G4. Su ejecución involucró las siguientes fases de trabajo:

IDENTIFICACIÓN

Esta etapa consideró, entre otras acciones:

- La revisión de la normativa y los códigos internos.
- El análisis de las encuestas de satisfacción aplicadas a los pacientes en los últimos dos años y de los reclamos más recurrentes recibidos por la institución.
- Un benchmarking de reportes de sustentabilidad del rubro hospitalario a nivel nacional e internacional.
- La verificación de la información aparecida durante 2016 en la prensa y los medios de comunicación nacionales e internacionales sobre materias relacionadas con la actividad de Clínica Alemana y la industria de la salud.
- Un estudio de los resultados de las encuestas de clima interno y de los diversos procesos de consulta desarrollados en el año entre los colaboradores en el marco de la Estrategia de Personas.
- Una ronda de conversaciones con los máximos ejecutivos de la institución, en la que se consideraron entrevistas con la Gerente General, el Médico Director y los gerentes y jefes de las áreas de gestión estratégicas en materia de sustentabilidad.

Este trabajo permitió conformar un listado de 46 aspectos de desempeño relacionados con los siete ámbitos de gestión del Modelo de Sustentabilidad de Clínica Alemana: Gobierno Corporativo, Salud y Atención de Excelencia, Investigación y Docencia, Colaboradores, Proveedores, Comunidad y Medio Ambiente.

PRIORIZACIÓN Y ANÁLISIS

En esta fase, los 46 aspectos materiales establecidos en el proceso de identificación se sometieron a una consulta interna en la que participaron 59 colaboradores de distintas áreas de la Clínica. El propósito de este proceso, que complementó las entrevistas realizadas a 29 ejecutivos de la institución, fue determinar el nivel de importancia que asigna este grupo de interés a cada una de estas dimensiones de gestión, para así considerarlas en el reporte con el grado de profundidad y alcance que corresponde.

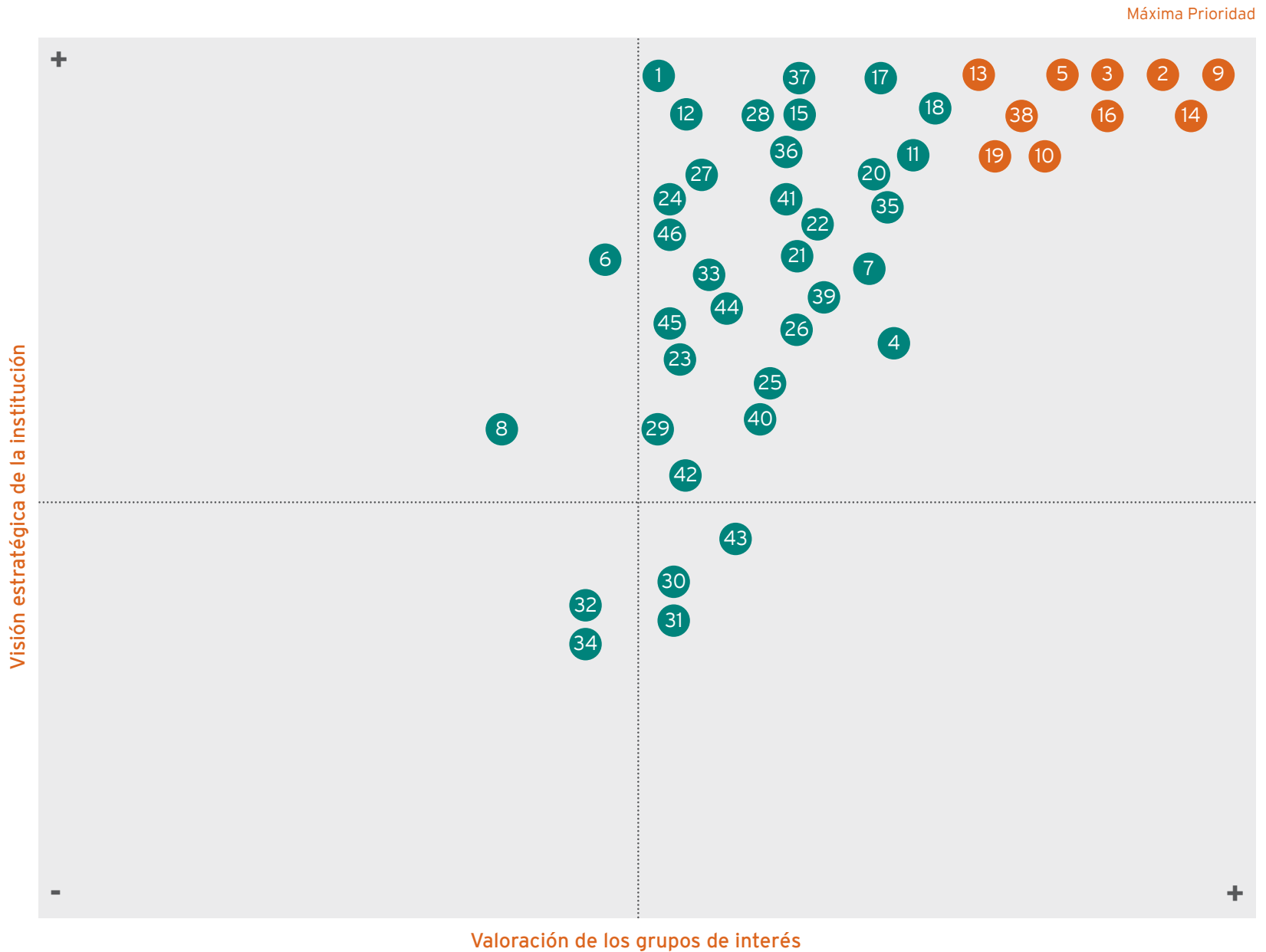
VALIDACIÓN

Como último paso de este ejercicio de materialidad, los resultados de la consulta online se cruzaron con la visión estratégica de Clínica Alemana. Esta labor permitió categorizar los aspectos de desempeño medidos en la encuesta -sobre una puntuación de uno a cinco, donde uno era el nivel más bajo de relevancia y cinco, el más alto- en tres escalas de jerarquía:

- Alta prioridad
- Prioridad intermedia
- Baja prioridad

Esta clasificación hizo posible construir la Matriz de Materialidad que presentamos en la siguiente página.

Matriz de Materialidad:



En el cuadrante superior derecho de esta tabla se cruzan los aspectos de gestión de Clínica Alemana que los participantes en la consulta online consideraron de mayor prioridad para desarrollar en este reporte y aquellos que son estratégicos desde el punto de vista de la institución. En color naranja se destacan los que obtuvieron más menciones en dicha consulta.

En el siguiente cuadro se detalla, además, qué aspecto representa cada número.

Aspectos Considerados en la Consulta Abierta

Gobierno Corporativo / Desempeño Económico	Clientes, Productos y Servicios	Prácticas Laborales	Proveedores	Comunidad	Medio Ambiente
1 Gestión del Gobierno Corporativo	9 Calidad de Servicio	18 Calidad de Vida y Beneficios	29 Modelo de Gestión de Proveedores	35 Capacitación en Salud para la Comunidad	39 Eficiencia Energética
2 Ética y Anticorrupción	10 Gestión de Reclamos	19 Clima Laboral	30 Auditoría a Proveedores para el Cumplimiento de Obligaciones Laborales	36 Alianzas y/o Apoyo a Fundaciones	40 Consumo de Materiales
3 Transparencia Corporativa	11 Privacidad de los Datos de los Pacientes	20 Capacitación, Desarrollo y Liderazgo	31 Traspaso de Buenas Prácticas a Proveedores	37 Facultad de Medicina Clínica Alemana Universidad del Desarrollo	41 Gestión de Residuos y Reciclaje
4 Prácticas de Libre Competencia	12 Comunicaciones y Marketing Responsable	21 Evaluación de Desempeño	32 Mediciones de Satisfacción a Proveedores	38 Promoción de la Investigación Clínica	42 Eficiencia en el Consumo de Agua
5 Cultura y Valores Corporativos	13 Mediciones de Satisfacción de los Pacientes	22 Atracción y Retención del Talento	33 Prácticas de Pago y Facturación a Proveedores		43 Cambio Climático/ Emisiones
6 Lobbying	14 Innovaciones en Prestaciones Médicas	23 Selección, Reclutamiento y Movilidad Interna	34 Cláusulas de DDHH en Contratos sobre Trabajo Infantil y Trabajo Forzado		44 Inversiones en Medio Ambiente
7 Resultados Financieros	15 Servicios de Beneficencia	24 Relaciones con Sindicatos			45 Programas e Iniciativas Ambientales
8 Ayudas Financieras del Estado	16 Indicadores de Seguridad y Desempeño Clínico	25 No Discriminación, Diversidad e Igualdad de Oportunidades			46 Gestión de Ruidos
	17 Certificaciones de Calidad de Atención y Seguridad del Paciente	26 Equidad de Remuneraciones			
		27 Gestión de Incidentes y de Denuncias por Acoso Laboral o Sexual			
		28 Salud y Seguridad Laboral			

Nota: Los 10 aspectos destacados en rojo corresponden a los más votados por los participantes en la encuesta online.

Tabla de Contenidos GRI

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES		
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS	PÁGINA O RESPUESTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-1 Declaración del principal responsable de la organización	6, 8, 10	-
G4-2 Principales efectos, riesgos y oportunidades	8-9, 16, 20, 21, 23, 30, 38, 39, 43, 45, 49-55, 57, 63, 67-68, 73, 79, 85-88, 95-99	-
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3 Nombre de la organización	14	-
G4-4 Marcas, productos y servicios	14, 35, 37, 49-55, 87-88	-
G4-5 Lugar de la sede central	14	-
G4-6 Países en que opera	14, 36, 50	-
G4-7 Régimen de propiedad y forma jurídica	25	-
G4-8 Mercados servidos	14, 35, 37, 87-88	-
G4-9 Tamaño de la organización	14	-
G4-10 Perfil de la dotación	58	-
G4-11 Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	76	-
G4-12 Cadena de suministro	79-81	-
G4-13 Cambios significativos en la organización en el último período	En 2016, Clínica Alemana no efectuó cambios significativos en su estructura organizacional	-
G4-14 Principio de precaución	95	-
G4-15 Iniciativas externas suscritas por la compañía	33, 50, 53, 87-89	-
G4-16 Instituciones a las que pertenece	33	-
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17 Entidades que figuren en los estados financieros	Los Estados Financieros de Clínica Alemana SpA se entregan a través del Informe Anual de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia	-
G4-18 Procesos para la definición de los contenidos de la memoria	102-104	-
G4-19 Aspectos materiales identificados en la definición de los contenidos	102-104	-

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA O RESPUESTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-20 Cobertura de los aspectos materiales dentro de la organización	102-104	-
G4-21 Límite de cada aspecto material fuera de la organización	102-104	-
G4-22 Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	En 2016, Clínica Alemana no introdujo variaciones significativas en la información que entrega a través de su reporte	-
G4-23 Cambios en el alcance y cobertura de cada aspecto en comparación con memorias anteriores	102-104	-
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24 Lista de los grupos de interés vinculados a la organización	21	-
G4-25 Criterios de selección de los grupos de interés	21	-
G4-26 Enfoque para la participación de los grupos de interés	21	-
G4-27 Temas claves que han surgido de la participación de los grupos de interés	21, 38, 46, 51, 52, 55, 60, 65, 68, 75, 76, 102-104	-
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28 Período objetivo de la memoria	2	-
G4-29 Fecha de la última memoria	2	-
G4-30 Ciclo de presentación de memorias	2	-
G4-31 Contacto para resolver dudas sobre contenidos de la memoria	2	-
G4-32 Opción de conformidad con la Guía que ha elegido la organización	2	-
G4-33 Política o práctica sobre verificación externa	Clínica Alemana decidió no verificar su Reporte de Sustentabilidad 2016 con una entidad externa	-
GOBIERNO		
G4-34 Estructura de gobierno de la organización	26-27	-
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56 Valores, estándares y normas de la organización	20, 28-30	-
CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS		
CATEGORÍA: ECONOMÍA		
DESEMPEÑO ECONÓMICO		
G4-DMA Enfoque de gestión	16	-
G4-EC1 Valor económico directo e indirecto	16	-
PRESENCIA EN EL MERCADO		

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS	PÁGINA O RESPUESTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
G4-DMA Enfoque de gestión	14	-
G4-EC5 Relación entre el salario mínimo inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local	69	-
G4-EC6 Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local	26	-
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS		
G4-DMA Enfoque de gestión	20, 25	-
G4-EC7 Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructura y de los tipos de servicios	16-17, 35-36, 43, 55, 98	-
G4-EC8 Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	49-55, 81, 85, 87, 90	-
PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN		
G4-DMA Enfoque de gestión	79	-
G4-EC9 Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	81	-
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE		
ENERGÍA		
G4-DMA Enfoque de gestión	98	-
G4-EN3 Consumo energético interno	99	-
G4-EN4 Consumo energético externo	99	-
G4-EN5 Intensidad energética	99	-
G4-EN7 Reducción del consumo energético	98-99	-
G4-EN8 Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	98	-
EFLUENTES Y RESIDUOS		
G4-DMA Enfoque de gestión	95	-
G4-EN23 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	98	-
PRODUCTOS Y SERVICIOS		
G4-DMA Enfoque de gestión	95	-
G4-EN27 Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	95-99	-
G4-EN28 Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría	96-98	-
CUMPLIMIENTO REGULATORIO		
G4-DMA Enfoque de gestión	95	-
G4-EN29 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetaria por incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En 2016, Clínica Alemana no recibió multas o sanciones significativas por incumplimiento de la normativa ambiental aplicable a su actividad	-

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS	PÁGINA O RESPUESTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL		
SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO		
EMPLEO		
G4-DMA Enfoque de gestión	57	-
G4-LA1 Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	59	-
G4-LA2 Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	65-66	-
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
G4-DMA Enfoque de gestión	72-74	-
G4-LA6 Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	73	-
G4-LA7 Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad	72	-
CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN		
G4-DMA Enfoque de gestión	63	-
G4-LA9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y categoría laboral	64	-
G4-LA10 Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	63-64	-
G4-LA11 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y categoría profesional	62	-
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		
G4-DMA Enfoque de gestión	67	-
G4-LA12 Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	27, 58	-
EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LOS PROVEEDORES		
G4-DMA Enfoque de gestión	82	-
G4-LA14 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	82	-
G4-LA15 Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro y medidas al respecto	82	-
SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS		
NO DISCRIMINACIÓN		
G4-DMA Enfoque de gestión	67	-
G4-HR3 Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	68	-

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS	PÁGINA O RESPUESTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA		-
G4-DMA Enfoque de gestión	76	-
G4-HR4 Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho a acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos	76	-
SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD		
COMUNIDADES LOCALES		-
G4-DMA Enfoque de gestión	20-21, 49, 54, 85-90	-
G4-SO1 Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local	49-55, 85-90	-
G4-SO2 Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales	95-99	-
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN		
G4-DMA Enfoque de gestión	30	-
G4-SO3 Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados	30-31, 82	-
G4-SO4 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	30	-
G4-SO5 Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	En 2016, Clínica Alemana no registró casos de esta naturaleza	-
POLÍTICA PÚBLICA		-
G4-DMA Enfoque de gestión	30	-
G4-SO6 Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	30	-
CUMPLIMIENTO		
G4-DMA Enfoque de gestión	30	-
G4-SO8 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	En 2016, Clínica Alemana no recibió multas o sanciones significativas por incumplimiento de la normativa aplicable a su actividad	-
SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS		
SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES		
G4-DMA Enfoque de gestión	38	-
G4-PR1 Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	38-39	-

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS	PÁGINA O RESPUESTA	VERIFICACIÓN EXTERNA
ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		
G4-DMA Enfoque de gestión	21, 35, 37, 38-42, 45-46	-
G4-PR3 Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetos a tales requisitos	35, 37, 38-42, 45-46	-
G4-PR4 Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultados de dichos incidentes	En 2016, Clínica Alemana no registró multas o sanciones significativas derivadas del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relacionados con la información y el etiquetado de sus productos y servicios	-
GR-PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	46-47	-
COMUNICACIONES DE MERCADOTECNIA		
G4-DMA Enfoque de gestión	21, 35, 37, 38-42, 45-46, 89	-
G4-PR7 Número de casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, entre otras, la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes	En 2016, Clínica Alemana no registró multas o sanciones significativas derivadas del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relacionados con las comunicaciones de mercadotecnia	-
PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES		
G4-DMA Enfoque de gestión	29, 44	-
G4-PR8 Número de reclamaciones fundamentales sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	En 2016, Clínica Alemana no registró reclamos por la eventual vulneración de datos de sus pacientes	-



Producción del Reporte

Departamento de Comunicaciones y Sustentabilidad

Redacción y asesoría en pautas GRI

Plus Comunica

Diseño

Grupo K

Impresión

Larrea Marca Digital



CLÍNICA
Alemana®

Si es tu salud, es la Alemana.®

**Clínica Alemana
Vitacura**

Av. Vitacura 5951, Vitacura
Teléfono: (56) 22910 1111

**Clínica Alemana
Manquehue Oriente**

Av. Manquehue Norte 1499, Vitacura
Teléfono: (56) 22910 8000

**Clínica Alemana
de La Dehesa**

Av. José Alcalde Délano 12205, Lo Barnechea
Teléfono: (56) 22910 7000