UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA, GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Estandarización, modernización y mejoramiento del modelo de atención de usuarios: diagnóstico de la actual estructura de la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud con relación a la implementación de la Ley N° 21.180.

Alumnas: Bárbara Castillo Parada y Marcela Riveros Florit

Profesor de Seminario de Grado: Alejandro Saavedra Parra

Trabajo para optar al Grado de Licenciada en Gobierno y Gestión Pública.

Santiago, 2023

RESUMEN

La presente investigación sostuvo como principal objetivo generar un diagnóstico que permita evidenciar el actual proceso de gestión de la atención a usuarios, en términos de dar respuesta a sus demandas, a la luz de la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado. En este sentido, se aplicó una metodología de carácter cualitativo que contribuyó a conocer el estado del servicio de atención brindado desde el Subdepartamento de Usuarios de Cenabast y el uso de herramientas tecnológicas implementadas dentro de la institución. La muestra de la investigación fue intencionada y constituida por funcionarios y funcionarias pertenecientes al Subdepartamento de Usuarios y un agente informante a cargo de la Sección de Desarrollos Web del Departamento de Tecnologías de la Información. La investigación se abordó desde la perspectiva teórica de la modernización del Estado y gestión pública y el modelo de atención de usuarios relacionado con la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado.

Palabras claves: *Usuarios, modernización del Estado, transformación digital, interoperabilidad.*

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo y comprensión, amigas y amigos con los que cuento y también a aquellos que fui construyendo en el camino, especialmente a Marcela y Leyla. A José Luis, gran compañero de vida que desde un inicio me impulsó a seguir aprendiendo y ha estado presente durante todo este camino de altos y bajos. Al equipo de docentes, por su significativo aporte a nuestro desarrollo académico y, de forma particular, a quien nos orientó en este proyecto, confió en nosotras y fomentó el desarrollo de cada una de nuestras habilidades, Alejandro Saavedra. Y no menos importante, quiero agradecerme a mí, por creer en mí, por no rendirme y trabajar arduamente para lograr cada uno de mis objetivos.

Bárbara Castillo Parada

En primer lugar, agradecer al grupo de profesores que estuvieron a cargo de enseñarnos las distintas materias que se trataron durante esta carrera. También es necesario agradecer a mi marido Ricardo Liberona, quién estuvo a cargo de la casa, de las niñas durante todo este proceso y que no faltó ningún día y estuvo esperándonos y cuidándonos, para que llegáramos tranquilas a la casa. A mis hijas que sacrificaron tiempo de familia y entendieron que tenía que estudiar y en especial a mi chiquitita Fernandita que entendió que existieron días en que no pudimos vernos, porque yo tenía que estudiar y llegaba muy tarde. A mis papás y abuelita que siempre estuvieron dispuestos a tenderme una mano cuando lo necesité, haciéndose cargo de mi chiquitita, dándole comida a mis hijas, en fin, cuidándolas. A mis yernos, que tuvieron infinita paciencia ayudándome a conectarme a las clases, cuando no sabía hacerlo y finalmente a José Luis Chacana, quién desinteresadamente prestó su casa y sus conocimientos para ayudarnos en este proceso.

Sin embargo, no puedo dejar de mencionar a mis compañeras de este viaje a Bárbara Castillo que fue mi partner y por supuesto a Leyla Matamala que siempre tuvo una palabra de cariño y se convirtió en una amiga para la vida. En fin, este proceso fue una experiencia extremadamente enriquecedora y me permitió comprobar que “sí se puede”.

Marcela Riveros Florit

Tabla de Contenido

RESUMEN.....2

AGRADECIMIENTOS.....3

INTRODUCCIÓN 6

CAPÍTULO I: PROBLEMA, PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y FUNDAMENTACIÓN 8

Problema de investigación

Pregunta de investigación

Objetivos de la investigación

Fundamentación 11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....17

Modernización del Estado y gestión pública

Empresas del Estado: el rol de Cenabast en el abastecimiento nacional

Avances relacionados con la Ley de Transformación Digital al interior de la institución 25

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 27

Metodología de la investigación

Población de estudio y muestra

Técnicas de producción y recolección de información

Técnicas de procesamiento de información 32

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS 33

Dimensiones de la investigación

Entrevistas semi-estructuradas

1. Jefatura Subdepartamento de Usuarios
2. Jefatura Sección Servicios Sistema Público
3. Jefatura Sección Desarrollo Web

Focus Group

1. Ejecutivas y ejecutivos de atención Sección Servicios Sistema Público

Análisis de los hallazgos 47

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES 53

REFERENCIAS.....58

ANEXOS.....59

1. Diagrama de Gantt
2. Entrevistas semi-estructuradas
3. Focus Group.....92

INTRODUCCIÓN

La Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, en adelante Cenabast, es una institución descentralizada, con patrimonio propio que está bajo la supervisión del Ministerio de Salud. Aún más, se encuentra dentro de las más antiguas instituciones de salud del país. El presente diagnóstico sostiene como principal objetivo generar un diagnóstico que permita evidenciar el actual proceso de gestión de la atención a usuarios, en términos de dar respuesta a sus demandas, a la luz de la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado, ya que al ser una institución tan antigua es conveniente situar su estado en el Chile de hoy, donde las necesidades de los usuarios son cada día más demandantes y requieren de un servicio que dé efectiva y rápidamente solución a sus requerimientos.

Para comprender una nueva realidad, cuestionar si se cuenta con las herramientas humanas, materiales, entre otros, para hacer frente a la demanda de la red integral de salud de medicamentos, insumos y dispositivos médicos, es que se propone realizar un estudio que evidencie de la manera más objetiva posible, su realidad presente, a través de un enfoque de investigación de carácter cualitativo. Respecto a la población de estudio, corresponde a las ejecutivas y ejecutivos de atención de usuarios a cargo del área de Intermediación, sus jefaturas y, como agente informante, el responsable a cargo de los desarrollos web en Cenabast.

La presente investigación dispondrá de cinco capítulos: Capítulo I. “Problema, pregunta de investigación, objetivos y fundamentación” el cual contiene los antecedentes de la institución respecto a su creación y funcionamiento, aspectos de la Ley referida a la Transformación Digital

del Estado y la relación entre ambas; Capítulo II. “Marco teórico”, donde se especifican los dos conceptos principales de la investigación; Capítulo III. “Marco metodológico”, realzando la metodología cualitativa; Capítulo IV. “Hallazgos” donde se exponen los resultados obtenidos a través de la aplicación del método; y, por último, el Capítulo V. “Conclusiones” obtenidas luego de la aplicación del instrumento, especificando la validación o refutación de la pregunta de investigación y la realización del objetivo de la investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, PREGUNTA, OBJETIVOS Y FUNDAMENTACIÓN

Problema de investigación

Esta investigación se centra en dos temáticas relevantes y directamente asociadas. Por una parte, el diagnóstico del actual modelo de atención de usuariosy por otra, la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado en Cenabast. Lo primero, referido a que actualmente no visualizamos una estructura clara y formal respecto al modelo de atención de usuarios, que identifique las etapas y funciones de los actores involucrados y que permita dar espacio a una mejora continua del modelo y nuevas ideas para su desarrollo. En cuanto a la transformación digital, consideramos relevante que la institución se adapte a las nuevas tendencias en términos de acceso a la información, y aplicación de herramientas tecnológicas que permitan una mayor calidad en la atención del usuario y la trazabilidad de la información que podría ofrecer, entendiendo que la Ley N°21.180 tiene por objeto efectuar una transformación digital dentro del Estado, incorporando el soporte y la tramitación electrónica en los procedimientos administrativos del Estado y la gestión documental, reconociendo que es un proceso gradual que permitirá en un futuro próximo registrar de forma eficiente toda la información de los servicios públicos.

Junto a lo anterior, el presente estudio buscará alternativas que permitan a la institución la mejora continua en relación a la gestión implementada en el Subdepartamento de Usuarios y, al mismo

tiempo, avanzar hacia la total implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado. Lo anterior, mediante la automatización de procesos que logren mejorar la calidad en tiempos y forma de respuestas que actualmente presenta el Subdepartamento. Adicionalmente, esta investigación se realizará para conocer la actual trazabilidad en términos de acceso y disponibilidad de la información necesaria para el usuario e intentar potenciarla con nuevas herramientas que permitan una mayor autonomía en la gestión.

Pregunta de investigación

¿La generación de un diagnóstico de la actual gestión de clientes, permitiría mejorar la eficiencia y eficacia de una institución pública como la Cenabast?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Generar un diagnóstico que permita evidenciar el actual proceso de gestión de la atención a usuarios, en términos de dar respuesta a sus demandas, a la luz de la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado.

Objetivos específicos

- Identificar la estructura y funcionamiento actual del modelo de atención de usuarios que posee el Subdepartamento de Usuarios de Cenabast.
- Evidenciar el uso de herramientas tecnológicas implementadas dentro de la institución que permiten avanzar en materia de transformación digital para el modelo.
- Proponer un modelo de atención a usuarios considerando la transformación digital.

Fundamentación

Cenabast es una institución pública considerada como el mayor comprador del Estado en cuanto a medicamentos, insumos y equipamiento a la red de salud, que permite asegurar la disponibilidad de estos, contribuyendo al bienestar de la población, con un gran objetivo: mejorar la salud de todos y todas quienes habitamos Chile.

En el reglamento de Cenabast, amparado bajo el Decreto N°78 de 1980, se señala que ésta es una institución funcionalmente descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con dependencia del Ministerio de Salud, sometida a la supervigilancia respecto a su funcionamiento y sujeta también a la normativa, políticas y directivas generales que dicho ministerio establezca. Sus funciones están relacionadas con el aprovisionamiento de medicamentos, artículos farmacéuticos, dispositivos médicos y demás insumos que sean necesarios para fomentar, proteger y rehabilitar la salud de la ciudadanía, velando por el correcto abastecimiento de los mismos y atendiendo las necesidades –de su competencia– que sean encomendadas desde el Gobierno en situaciones de emergencia y/o catástrofes nacionales e internacionales, así como también prestar asesoramiento técnico a otras entidades que son parte del sistema, ajustándose a los convenios que puedan celebrarse.

La organización de los establecimientos de salud en Chile distingue tres niveles de atención: primaria, secundaria y terciaria, cada una con sus respectivas unidades en la red pública, dependientes de los 29 Servicios de Salud del país. En Cenabast, el término “clientes” durante el presente año ha tenido un gran cambio, denominándolos ahora como “usuarios” y estos hacen

referencia a la red integral de salud del país, representada por los servicios de salud, hospitales públicos autogestionados, municipalidades, corporaciones municipales, Subsecretaría de Redes Asistenciales, Subsecretaría de Salud Pública, Fondo Nacional de Salud (Fonasa) y cualquier organismo, entidad o persona adscrita al Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.N.S.S.) a través de un convenio regido por el DFL N°36 de Ministerio de Salud, y en donde la atención es segmentada por diferentes equipos de ejecutivas y ejecutivos de atención, de acuerdo a tres grandes líneas de operación existentes: Intermediación, Farmacias Privadas y Programas Ministeriales.

Dentro de la estructura organizacional de Cenabast, y, de acuerdo con la resolución exenta N°2571 emitida el 28 de junio del año 2023, se encuentra el Subdepartamento de Usuarios y, para este estudio, nos enfocaremos de forma particular en el actual modelo de atención de usuarios dentro de la línea de operación de Intermediación.

Considerando la importancia del rol de la institución, para este estudio es importante revisar el estado actual del modelo de atención de usuarios y conocer, en mayor profundidad, respecto a la forma en cómo se brinda el servicio entregado desde la institución a los usuarios. En una primera instancia, es posible considerar que el fortalecimiento de este modelo de atención puede lograrse a través de la implementación íntegra de la ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado que modifica las bases de los procesos administrativos, publicada el 11 de noviembre del año 2019 y que implica un cambio a nivel cultural dentro de las instituciones públicas, transformando la forma de comunicarse con los usuarios, la administración y gestión de los distintos procesos involucrados. Esta ley entró en vigencia el 09 de junio de 2022, una vez publicados sus últimos

reglamentos en el Diario Oficial y rigiéndose a lo señalado en el artículo segundo transitorio de la misma. Su aplicación es de forma gradual, de acuerdo a las siguientes fases que se establecen en el DFL N° 1, de 2020, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia:

> ***Fase de Preparación:*** *Cada órgano de la Administración deberá identificar y describir las etapas de los procedimientos administrativos que desarrolla, y en particular la necesidad de notificación en cada uno de ellos. La División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia entregará las orientaciones técnicas respecto de esta fase.*
>
> ***Fase 1:*** *Las comunicaciones oficiales entre los órganos de la Administración serán registradas en una plataforma electrónica destinada al efecto, en virtud de lo dispuesto en el inciso sexto del artículo 19 de la ley Nº 19.880.*
>
> ***Fase 2:*** *Las notificaciones se practicarán por medios electrónicos, en virtud de lo dispuesto en los artículos 30 y 46 de la ley Nº 19.880.*
>
> ***Fase 3:*** *El ingreso de las solicitudes, formularios o documentos, se hará mediante documentos electrónicos o por medio de formatos electrónicos a través de las plataformas de los órganos de la Administración del Estado, en virtud de lo dispuesto en el inciso cuarto del artículo 18, y en el inciso cuarto del artículo 30 de la ley Nº 19.880.*
>
> ***Fase 4:*** *El procedimiento administrativo deberá constar en expedientes electrónicos, en virtud de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 1º, en el artículo 5º, en el inciso cuarto del artículo 16 bis, en los incisos tercero y sexto del artículo 18, en el artículo 19 y en el artículo 25 inciso final de la ley Nº 19.880.*

Fase 5: *Las solicitudes, formularios o escritos presentados en soporte de papel serán digitalizados e ingresados al expediente electrónico inmediatamente por el funcionario correspondiente, en virtud de lo dispuesto en los artículos 18 y 19 bis de la ley Nº 19.880.*

Fase 6: *Aplicación del principio de interoperabilidad, en virtud de lo dispuesto en los incisos segundo y quinto del artículo 16 bis de la ley Nº 19.880.*

Cabe destacar que la implementación de la ley Nº 21.180 no podrá extenderse para ningún órgano de la Administración del Estado más allá del día 31 de diciembre del año 2027 y los ejes que establece hacen referencia con lo siguiente:

- Comunicaciones electrónicas
- Notificaciones electrónicas
- Procedimientos administrativos
- Expedientes electrónicos
- Digitalización de documentos
- Principio de Interoperabilidad

La importancia de la ley N° 21.180 se sustenta en lo indicado desde la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en cuanto a considerar que la transformación digital "*es repensar la forma en que las instituciones cumplen con su mandato y entregan sus productos a los ciudadanos, poniendo en el centro las necesidades de los usuarios, por sobre las necesidades burocráticas institucionales. Lo anterior implica rediseñar la entrega*

de los productos apoyados en herramientas como la tecnología, datos e innovación, para simplificar y facilitar a los ciudadanos el acceso a estos."[1]

Para avanzar en el proceso de transformación digital en nuestro país, a través del instructivo presidencial N° 001 del 24 de enero de 2019, las instituciones públicas están mandatadas para dar cumplimiento de ciertos hitos identificados en cuatro líneas de acción, que en su conjunto conforman el pilar de la transformación:

- Cero Papel
- Ciudadanía (cero fila)
- Identidad digital (clave única)
- Coordinación y seguimiento (coordinador de transformación digital)

Como parte de la fundamentación nos parece importante indicar que las estudiantes autoras del presente estudio actualmente son trabajadoras de Cenabast. Con esa experiencia acumulada es que visualizan que no existe un diagnóstico del modelo de atención de usuarios, por lo que, y con este estudio se pretende contribuir en el proceso de modernización de la institución, generando un análisis que permita aportar en la toma de decisiones y un impacto positivo al interior de la organización. Cobra un importante sentido para este estudio, relacionar el funcionamiento del actual modelo de atención de usuarios con la implementación de la ley dado que, se busca relevar la mirada de futuro respecto al incremento de la modernización al interior de la Cenabast y conocer también los diferentes aspectos en los que la institución ha avanzado y aquellos en los

[1] Dirección de Presupuestos de Chile (2020, mayo), Guía metodológica indicador transversal trámites digitales 2020. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-218446_doc_pdf.pdf

que su avance, de pronto, han sido más lento. En la misma línea, se considera importante que al interior de una institución pública se dé esta discusión, y particularmente si consideramos el impacto de la gestión realizada al interior de Cenabast, en donde entregar respuestas en tiempo y forma a los usuarios es de vital importancia. Dado lo anterior, es que se genera un levantamiento diagnóstico, que pretende visualizar cuatro grandes dimensiones que tienen relación con la atención de usuarios, estrategias disponibles para medir la atención del servicio prestado desde el Subdepartamento de Usuarios, políticas generadas para hacer frente a situaciones de urgencia y/o catástrofes y el uso de tecnologías de la información, para identificar aquellos factores que puedan considerarse como un aporte para la gestión de Cenabast, y también aquellos que han obstaculizado el proceso de implementación de la ley, ajustándose a lo indicado en los marcos legales, procedimentales y administrativos. Así mismo, lograr conocer las principales similitudes y divergencias que sean extraídas por quienes forman parte del universo de este estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Modernización del Estado y gestión pública

En las últimas décadas, nuestro país ha logrado avanzar considerablemente en materia de modernización, asimismo, la sociedad actual ha estado en constante cambio y dinamismo y le exige al Estado, de la misma forma, avanzar y jugar un rol importante. A lo anterior, se suma el acelerado ritmo en el que estamos inmersos, donde factores como la globalización, tecnología y las expectativas de la ciudadanía generan cada vez nuevos desafíos.

En este escenario, el Estado cumple un rol preponderante en términos de proporcionar bienestar a los habitantes del territorio que comparten y debe ser capaz de dar respuestas a las necesidades exigidas por la sociedad. Dado lo anterior, es importante que el Estado sea administrado de forma adecuada para intentar avanzar hacia el desarrollo, porque "*en la medida que las sociedades se desarrollan, exigen de sus Estados mejorar la calidad y oportunidad en la provisión de bienes y servicios públicos y ello exige que los Estados evolucionen a la misma velocidad que la sociedad como un todo.*"[2]

Según Oszlak y O'Donnell (1984) para que demanda social se convierta en una cuestión a ser atendida por el Estado, ésta debe estar socialmente problematizada. Una vez que se toma posición frente a una problemática social, el Estado puede intervenir para generar mecanismos de acción

[2] Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2019). *Agenda de Modernización del Estado.* https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/d3/e3/d3e3bb10-4ad2-4df8-adfa-b4ff69a658b6/agenda-de-modernizacion-del-estado.pdf

que permitan eliminar, A raíz de la toma de posición frente a una cuestión, el Estado decide intervenir para eliminar, atenuar o variar ese problema y esto lo realiza mediante la formulación de una política pública, las que hoy en día, exigen una modernización por parte del Estado y Chile, en ese camino, adopta las indicaciones de la OCDE (2016) que tiene como norte la implementación de directrices sobre gobierno corporativo de la empresa pública. Lo anterior, dice relación con la búsqueda de mejorar la transparencia, estableciendo un marco legal y regulador con relación a la actuación de las empresas públicas y que finalmente busca garantizar la eficiencia con una adaptación que homologa, dentro de lo permitido, las normas que adoptan las empresas privadas, apuntando a generar las condiciones de mercado que favorezcan y generen igualdad ante las organizaciones privadas.

Pero, tal como se dio cuenta en el Estado de la Hacienda Pública 2016 desde el Ministerio de Hacienda:

> "Los problemas públicos son cada vez más complejos y multidimensionales. Para abordarlos se necesitan nuevas formas de organización y gestión, que impliquen avanzar hacia instituciones cuyo accionar sea más fluido y eficiente, y menos burocrático y centralista. Al mismo tiempo, un Estado que busca jugar el rol que le exige la economía y la ciudadanía en un nuevo estadio de desarrollo, debe avanzar hacia formas más modernas de gobernanza en las instituciones públicas, dotando de nuevas facultades a las autoridades unipersonales e introduciendo contrapesos a través de arreglos institucionales que refuercen la legitimidad, certeza jurídica y eficacia de la acción estatal. Este enfoque ha guiado los procesos de modernización

> y el diseño y fortalecimiento de las entidades públicas". (p. 129)

En la línea de la modernización dentro del Estado, podemos señalar que existen múltiples variables por las que se torna necesaria su implementación al interior de las empresas del Estado, entre las que destacamos la necesidad otorgar mayor eficacia gubernamental y optimización de los recursos públicos, pero la que consideramos de mayor relevancia es la relación entre el Estado y la ciudadanía. En este sentido, podemos decir que es importante contar con un Estado que brinde soporte a las diferentes necesidades de la sociedad de forma concreta, a través de la formulación y diseño de políticas públicas que permitan entregar soluciones a las demandas exigidas por una ciudadanía cada vez más empoderada. Con relación a lo anterior, es relevante destacar que existe una importante desconfianza de la ciudadanía respecto al rol que juega el Estado, la cual puede deberse a la crisis que hoy enfrenta la democracia, no solo en Chile, sino que a nivel global.

En el caso de nuestro país, podemos vincular esta desconfianza con que, después de la dictadura de Pinochet y con la llegada de los gobiernos democráticamente electos, las expectativas de los ciudadanos crecieron respecto al rol que jugaría el Estado dentro de la sociedad y, de forma particular, dentro de sus vidas y lo que, después de un quindenio aproximadamente, las expectativas de los ciudadanos se rompieron en el sentido que los gobiernos democráticamente electos no fueron capaces de impulsar los cambios estructurales demandados por la sociedad. Así también lo señalan Isabel Aninat y Slaven Razmilic (2018), considerando que:

> "En los últimos años se ha discutido en Chile sobre la extensión de la crisis de confianza. Si bien pareciera que hablar de una crisis de la democracia o de las

> instituciones sería un diagnóstico exagerado (CEP 2017), en cualquier caso, la evidencia muestra una menor satisfacción de los chilenos con el funcionamiento de la democracia y una continua y marcada reducción de la confianza en distintas instituciones."[3](p.2)

En la misma línea, los actores políticos que, por lo demás son parte importante de la gestión realizada por el Estado, también necesitan contar con un aparato estatal capaz de transformar las promesas y programas en políticas públicas concretas, considerando además que, en nuestro país el periodo de gestión de los gobiernos es breve y la ciudadanía exige y evalúa el cumplimiento de las promesas realizadas en los periodos de campaña electoral. Mas allá de las preferencias de los diferentes actores de contar con un Estado reducido o uno con mayor presencia, no cabe duda de que para todos es indispensable que éste funcione adecuadamente, por tanto, podemos señalar que este punto es compartido transversalmente.

En términos de gestión pública, podemos señalar que ésta consiste en un conjunto de transformaciones e instrumentos orientados al desempeño de una organización pública y que se encausa hacia la eficiente administración de los recursos disponibles en una nación, con la intención de responder a las demandas de los habitantes, contribuyendo de manera garantista al desarrollo del país. Su finalidad está relacionada con la introducción de prácticas de mejoramiento en términos de calidad en el gasto, con el consiguiente aumento en la eficiencia del uso y asignación de los recursos públicos que abarcan los diferentes programas, proyectos e

[3] Aninat, I., Razmilic, S. (abril, 2018), Por qué modernizar el Estado. Centro de Estudios Públicos, Edición online N° 480.

instituciones y la generación de información relacionada con el desempeño de éstos, estando incorporada en todo su ciclo desde la planificación, financiamiento hasta la producción de bienes y servicios públicos, incluyendo regulación y provisión de servicios públicos. Por otra parte, y tal como se indica según la Carta Iberoamericana del año 2008, el concepto de calidad en la gestión pública en términos de transformación nos orienta acerca del impulso que debe existir en la administración pública en términos de mejora continua. El concepto de calidad se encuentra en constante evolución, pudiéndose vislumbrar desde la aplicación de conceptos industriales, hasta su aplicación a empresas de servicio en general (Gurú 2003; Albacete 2004; Albacete et al., 2007).

Si bien se han incluido algunas prácticas desde el mundo privado como: cuadros de mando (entendido como un instrumento material en términos de medición de indicadores), gerencia pública (que está orientada a la forma de gestión con una orientación hacia el logro de objetivos), entre otros, la actual gestión pública ha ido evolucionando y se relaciona con la incorporación de una cultura transformadora, que estimula la creación de una administración eficiente y eficaz, donde la inclusión de la mejora continua satisfaga progresivamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos e incluya criterios como justicia, equidad, objetividad, eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Para habilitar un gobierno electrónico eficiente, un elemento fundamental es la "interoperabilidad", esto es, la posibilidad de compartir información de manera segura, ágil y eficiente entre estamentos públicos, así como entre públicos y privados (Kruger, 2022). En este sentido, hoy la interoperabilidad pasa de ser una buena práctica entre instituciones del Estado a

convertirse en una obligación, las instituciones disponen de la información de los usuarios, lo que implica que, para realizar un trámite, ya no es necesario que se la soliciten. Por lo tanto, obliga a disponer de sistemas eficientes en forma transversal. Lo anterior va de la mano con una fuerte transformación cultural que implica entre otros la generación de espacios de participación y colaboración, valorando la tecnología al servicio de las personas, lo que lleva a desarrollar nuevas competencias. Este proceso reviste complejidades porque no obedece a una línea continua y donde la resistencia al cambio en términos emocionales, cognitivos y conductuales se presenta como un desafío no menor a tener en cuenta.

La velocidad con que los cambios se presentan en nuestra vida implica riesgos de invalidez tecnológica y de subvaloración, en ese sentido la evolución es cada vez más rápida, obligando a avanzar en términos cognitivos, asimilando el cambio como una actividad continua. Hoy contamos con una arquitectura que permite llevar a cabo procesos de modernización en términos continuos, entendiendo que la incertidumbre que los cambios producen y la consiguiente desconfianza que produce la incertidumbre, es caldo de cultivo para rechazar el cambio, pues resulta cómodo quedarse en terreno conocido y no arriesgarse en terreno inexplorado.

Empresas del Estado: el rol de Cenabast en el abastecimiento nacional

Ante la necesidad de centralizar los procesos de aprovisionamiento del Ministerio de Salud, en el año 1932 se da origen a una incipiente Central de Compras que cubría las necesidades de todo tipo de productos y con el paso de los años, se fue transformando en la Central de Abastecimiento, continuando con el rol de abastecimiento nacional de diferentes rubros, tales como textiles,

farmacia, materiales de oficia e impresión y otros.

Fue con la creación del Sistema Nacional de Servicios de Salud que, en 1979 se dio origen a la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud y, desde ese entonces, podemos señalar que la institución, de cierta forma se fue especializando, dado que se le otorgó el rol específico de abastecer fármacos e insumos clínicos al sector. En este sentido, podemos señalar que esta empresa del Estado está a cargo del flujo completo del abastecimiento de fármacos, insumos, entre otros, a nivel nacional realizando gestiones de importación, compra, análisis técnicos y de calidad de los productos, almacenamiento y distribución con transporte propio desde bodegas propias.

Durante el año 2015, Cenabast comenzó a tener un rol más protagónico y se vio obligada a iniciar un proceso de transformación para poder dar respuesta a los nuevos tiempos, convirtiéndose en un gran agente de acopio de demanda, realizando grandes procesos de compra en representación de los establecimientos de la red pública de salud y contando con un servicio de logística externalizado. Esta transformación implicó, entre otras cosas, cambios de los procesos licitatorios y la necesidad de implementar un sistema informático robusto, por lo que se migró de esta forma a un ERP SAP (Enterprise Resource Planning). Lo anterior, significó un proceso de adaptación al interior de la Cenabast y potenció el desarrollo de los equipos de trabajo. Hoy Cenabast, como acopiador de demanda, es una institución que logra obtener productos de mejor calidad y mejores precios, optimizando sus procesos de compra, permitiendo la generación de ahorros al interior del sistema público de salud y logrando, de esta forma, traspasar este beneficio a los habitantes de nuestro país, tal como lo plasman dentro de sus objetivos estratégicos.

Durante el año 2020, la crisis del COVID-19 presionó al sistema de salud, en el sentido de que el Estado se vio obligado a responder de forma rápida y efectiva y esto, ha dejado de manifiesto -entre otras cosas- que el mercado desregulado o, el mercado en la ortodoxia neoliberal no es capaz de dar respuesta a las necesidades de la gente. De forma particular, los equipos de la Cenabast se sobre exigieron para lograr hacer frente a las necesidades de la red integral de salud, realizando múltiples esfuerzos para llegar a tiempo con los medicamentos e insumos médicos que se requerían principalmente para combatir la pandemia, sin dejar de lado las otras actividades de abastecimiento que realizaban cotidianamente. En este sentido, podemos señalar que el Estado a través de Cenabast, juega un rol clave en términos de velar por el bienestar de las personas y, la Central, como empresa pública del Estado debe ser capaz de mantener un papel activo y apuntar hacia la mejora de sus procesos internos y desarrollo permanente para atender de mejor manera las necesidades y demandas requeridas en la red de salud integral.

Respecto al área abordada en este estudio, el Subdepartamento de Usuarios (línea de intermediación) actualmente está compuesto por 12 profesionales que ejercen el cargo de ejecutivos y ejecutivas de atención, atendiendo a los 29 servicios de salud que componen la red asistencial en Chile y sus respectivos establecimientos dependientes. Cada uno de ellos y ellas, tiene asignada una cartera de usuarios y, dentro de sus principales funciones encontramos:

- Mantención de la demanda programada de la cartera asignada.
- Apoyo a usuarios en los distintos procesos de programación, reprogramación, seguimiento y post-venta, asesoramiento en cuanto a disponibilidad de productos, pedidos especiales, retiros de mercado, entre otros. La atención que se pretende es de carácter integral.
- Generación de reuniones telemáticas y presenciales de forma regular.

Avances relacionados a la Ley de Transformación Digital al interior de la Institución

El Departamento Tecnologías de la Información es el área que se encuentra a cargo del proyecto de "Avances asociados a la Ley de Transformación Digital del Estado en Cenabast", el que actualmente contempla diferentes tareas que se han ido desarrollando desde marzo 2023 a la fecha y que tienen relación con:

- Levantamiento de procedimientos administrativos
- Herramientas DGD Clave única
- Herramientas DGD Integración DDU
- Herramientas DGD SIMPLE
- Herramientas DGD PISEE y PISEE 2.0
- Herramienta DGD Doc Digital 1 y v3
- Herramienta DGD Datos Gob

Con relación al levantamiento de procedimientos administrativos, es importante destacar que la institución ya comenzó el trabajo con las distintas áreas para desarrollar los requerimientos que sean exigibles por la ley de Transformación Digital del Estado. Dentro de la división de Gobierno Digital relacionado con la implementación del Dominio Digital Único (DDU) y con el uso de Clave Única que otorga el Registro Civil, desde hace un tiempo, Cenabast ha implementado parte de dicho proceso en su gestión, ya que para acceder a la página disponible asociada a los procesos de programación y reprogramación de demanda de la red de salud, los usuarios deben realizarlo obligatoriamente utilizando su clave única, lo cual permite ordenar la gestión, conocer y registrar quienes son los y las usuarias que generan distintas modificaciones en dicho proceso.

Por otra parte, las plataformas de integración de servicios electrónicos del Estado (DGD SIMPLE Y DGD PISEE), hacen referencia a una plataforma de carácter transversal que permite realizar de forma sencilla, amigable y efectiva diferentes trámites de la institución y presentan un grado de avance acorde con los requerimientos estatales. La plataforma de Gobierno Digital Doc Digital (DGD Doc Digital 1 y v3) por su parte, fomenta la digitalización de documentos con los que se trabaja al interior de la organización y, en Cenabast, esta plataforma se encuentra actualmente en uso, permitiendo de esta forma mejorar el orden de la información y los canales formales de comunicación. Respecto al proceso asociado al Dominio de Gobierno Digital (DGD Datos Gob), este tiene relación con un repositorio de datos abiertos y centralizados y desde Cenabast se presenta un grado de avance importante de acuerdo con los tiempos determinados para su realización. Dado lo anteriormente mencionado, es posible visualizar que la institución presenta un adelanto consistente con los requerimientos gubernamentales, ya que para fines del año 2027 será necesario cumplir con todos los puntos relacionados a la ley N° 21.180. Para mayor detalle consultar Anexo N° 1.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la investigación

La investigación presentada es de tipo descriptivo, puesto que se propone generar un levantamiento diagnóstico para conocer el actual funcionamiento del modelo de atención de usuarios de la institución estudiada. A su vez, la investigación es de carácter cualitativo, en cuanto busca la exploración y comprensión de datos de forma particular que luego permite la construcción de una perspectiva más general, interpretando los fenómenos estudiados y su objetivo fundamental "*es la cualidad sociocultural, desde la metodología que permita comprender, de manera integral o completa, el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven*" (Taylor & Bogdan, 1984).

Población de estudio y muestra

El universo de este estudio lo componen profesionales que trabajan en la Cenabast, que tienen capacidad de toma de decisiones y, de forma más concreta, participan en el ámbito de la atención a usuarios. Se divide en dos muestras intencionadas:

- **Primera muestra:** jefaturas que están a cargo de la atención de usuarios que intermedian con Cenabast; que tienen a cargo equipos de tres a doce personas, son partícipes de diferentes comités de trabajo de la institución, entre los cuales se destaca la participación en Comité Directivo, Comité de Abastecimiento y Comité de Tecnologías de la

Información y un informante de carácter transversal en la institución que está a cargo de diferentes desarrollos tecnológicos. La técnica de investigación aplicada para esta muestra intencionada fue una entrevista de carácter semiestructurada.

- **Segunda muestra:** ejecutivas y ejecutivos de atención pertenecientes al área de Usuarios que están a cargo del ámbito operativo del área de Intermediación, segmentado por cartera de usuarios según el Servicio de Salud al que pertenece. La técnica de investigación aplicada para esta segunda muestra intencionada fue la realización de un Focus Group.

La unidad de estudio está conformada por individuos que participan del modelo actual de atención de usuarios de la institución y que atienden los requerimientos de desarrollo web del área de Usuarios, a saber: a) Jefatura del Subdepartamento de Usuarios; b) Jefatura de la Sección Servicios Sistema Público; c) Ejecutivas y ejecutivos de atención de usuarios pertenecientes a la Sección Servicios Sistema Público y; d) Jefatura Sección Desarrollo web perteneciente al Departamento de Tecnologías de la Información.

Técnicas de producción y recolección de información.

Para la construcción del diagnóstico del modelo actual de atención de usuarios de Cenabast, la principal técnica aplicada consistió en la conformación de un Focus Group, con objeto de recopilar información de manera dinámica y analizar la interacción entre los participantes de esta actividad. De acuerdo con lo que señala Martínez-Miguelez (1999), el grupo focal "*es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de*

las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto".

De un universo de doce profesionales, se tomó una muestra conformando un grupo de trabajo de ocho personas para abordar temáticas de carácter cotidiano, que están asociadas directamente con la atención de usuarios al interior del equipo de trabajo. En cuanto a la estructura y cualidades de la técnica basada en la investigación de grupos de enfoque, se determina explorar en las siguientes dimensiones:

Atención de usuarios

- Entendimiento del modelo de atención usuario
- Estandarización del servicio prestado a la red de salud en términos de tiempo y calidad en la respuesta de requerimientos
- Herramientas tecnológicas necesarias para la realización de funciones asignadas
- Implementación de herramientas que permitan mejorar la gestión

Tareas o funciones bajo su responsabilidad

- Funciones al interior de los equipos de trabajo
- Automatización de funciones
- Impacto del abastecimiento en la gestión realizada.

Estructura organizacional

- Organización al interior del equipo
- Condiciones necesarias para desarrollar el trabajo diario

Una segunda técnica empleada fue la realización de entrevistas semi-estructuradas, las cuales se basan en preguntas con estructura, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011). El tipo de entrevista utilizada tiene un mayor grado de flexibilidad que las entrevistas estructuradas, dado que, a pesar de que ambas cuentan con una serie de preguntas previamente definidas, la entrevista semi-estructurada permite ir profundizando en los temas de interés que van surgiendo durante el curso de la entrevista, de manera espontánea.

Esta técnica fue aplicada a la primera muestra intencionada definida dentro del universo de estudio de esta investigación. En cuanto a las entrevistas realizadas de forma individual a la jefatura del Subdepartamento de Usuarios y jefatura de la Sección Servicios Sistema Público, el objeto era extraer información respecto al funcionamiento, procesos y gestión que involucra el modelo actual de atención de usuarios. Lo anteriormente indicado, con la finalidad de determinar elementos comunes y diferenciadores que permitan visualizar si las jefaturas y colaboradores se encuentran alineadas y conocer la forma en cómo interactúan. En cuanto a estructura de las entrevistas, las dimensiones exploradas fueron las siguientes:

Estructura organizacional

- Objetivos del área
- Conformación de equipos de trabajo
- Principales desafíos que enfrentan al interior del equipo

Atención de usuarios

- Herramientas que permitan conocer y/o medir la satisfacción del usuario
- Análisis de resultados obtenidos
- Plan de medición y mejora de la calidad de la gestión realizada por el equipo de trabajo

Protocolos para enfrentar catástrofes y/o urgencias

- Canalización de urgencias
- Herramientas con que se cuenta para enfrentar catástrofes y/o urgencias

Desarrollo y herramientas tecnológicas

- Estandarización de la atención de usuarios
- Capacitaciones para abordar el desarrollo continuo del equipo de trabajo
- Oportunidades de implementación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la gestión de la información entregada a los usuarios

En cuanto a la entrevista realizada a la jefatura de la Sección Desarrollos Web, el objeto planteado era conocer el funcionamiento al interior del área de Tecnologías de la Información, extrayendo información acerca de la organización de los equipos de trabajo, la canalización de los requerimientos solicitados por el área de Usuarios, los avances de desarrollo tecnológico y la mirada frente a la implementación de la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado al interior de Cenabast. En cuanto a la estructura de la entrevista, las dimensiones exploradas fueron las siguientes:

Sistemas informáticos

- Sistemas web disponibles
- Categorización de usuarios
- Solicitudes de mejora

Requerimientos desde el área de Usuarios

- Canalización de solicitudes
- Priorización de requerimientos
- Personalización de requerimientos

Ley de Transformación del Estado

- Herramientas para la implementación íntegra de la ley
- Interoperabilidad con los diferentes organismos del Estado
- Interoperabilidad con usuarios del área de Intermediación de Cenabast
- Inteligencia artificial
- Inversión en herramientas tecnológicas

Técnicas de procesamiento de información

La información obtenida durante el proceso de entrevistas y grupos de enfoque, son registradas con grabadora y luego, transcritas en formato digital.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS

Dimensiones de la investigación

Con la finalidad de construir un escenario que nos permita diagnosticar el actual funcionamiento del modelo de atención de usuarios de intermediación al interior del Subdepartamento de Usuarios y relacionado con la modernización de la Ley de Transformación Digital del Estado que se refieren al interés de este estudio, se generaron cuatro grandes dimensiones que tiene relación con los siguientes temas:

Para las jefaturas del área de Usuarios:

- Atención de usuarios
- Estrategias disponibles para medir la atención del servicio prestado
- Políticas para dar respuesta a diferentes situaciones de urgencia y/o catástrofes
- Tecnología de la información en cuanto a soporte para la gestión.

En cuanto a la parte operativa que tiene relación con los profesionales que atienden a los distintos establecimientos se realizó un focus group, en el que se abordaron los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional
- Atención de usuarios
- Protocolos para enfrentar catástrofes y/o urgencias

- Desarrollo y herramientas tecnológicas

Por último, se entrevistó a la jefatura de la Sección Desarrollos Web de la institución, quién es el responsable de la entrega de insumos tecnológicos para la realización de las diferentes actividades que se realizan al interior del Subdepartamento de Usuarios y donde se abordaron las siguientes dimensiones:

- Sistemas informáticos
- Requerimientos desde el área de Usuarios
- Ley de Transformación del Estado

Entrevistas semi-estructuradas

Dimensión atención de usuario

- ***Jefatura Subdepartamento de Usuarios***

El entrevistado indica que formalmente el área no cuenta con un objetivo definido, sin embargo, señala que se está trabajando es una nueva planificación estratégica en Cenabast, lo que podría permitir la definición y alineación de objetivos institucionales con los del área de Usuarios. Pese a eso, existe un rol definido y dice relación con gestionar todo tipo de necesidades de medicamentos de la red de salud pública, potenciando el abastecimiento de la red de salud privada gracias a las facultades que tiene la organización con la Ley Cenabast. En suma, el desafío principal del área tiene relación con el acceso a medicamentos.

En cuanto a la atención, se ha generado un cambio importante respecto al tratamiento y enfoque de ésta, pasando de "clientes" a "usuarios" y centrándose en el impacto que genera el oportuno abastecimiento a las personas a través de la red de salud integral que expenden y dispensan medicamentos a la ciudadanía. Por último, en términos de distribución de equipos de trabajo, se puede notar que los cambios aplicados a lo largo del tiempo han sido positivos respecto a la gestión realizada, considerando la segregación en función de la naturaleza de los establecimientos que intermedian con Cenabast, lo cual permite también un mejor dominio de las/os funcionarias/os dado que logran conocer en mayor detalle el funcionamiento de cada tipo de establecimiento que tienen a cargo. Pero a pesar de estos cambios, sigue existiendo un trabajo manual que no se ha abordado en profundidad.

- ***Jefatura Sección Servicios Sistema Público***

El entrevistado señala que el objetivo del área está enfocado en brindar una oportuna y rápida atención a los usuarios de la red de salud y dentro de los desafíos que presentan, se encuentra el logro de la distribución de medicamentos, insumos y dispositivos médicos en tiempo y forma. Se evidencia que la atención a los usuarios no está estandarizada y no existen protocolos de atención que permitan fortalecer lo anterior.

Dimensión estrategias disponibles para medir la atención del servicio

- ***Jefatura Subdepartamento de Usuarios***

El entrevistado comenta sobre la utilización de medios institucionales para generar una encuesta de satisfacción aplicada a los usuarios que intermedian la adquisición de medicamentos a través de Cenabast, la cual es de carácter anual y es posterior a la atención brindada. Los resultados obtenidos en dicha encuesta son presentados a la Dirección de la institución para que desde allí se den las directrices necesarias para mejorar.

- ***Jefatura Sección Servicios Sistema Público***

El entrevistado señala que las estrategias de medición del servicio prestado son de carácter reactivo. Dentro de las medidas de evaluación, se encuentra la realización de una encuesta a los

referentes de los distintos establecimientos de salud que intermedian con Cenabast, la cual es de carácter anual y muy posterior a la gestión realizada. Sin embargo, dentro del equipo se cuenta con un plan de atención a los usuarios que consiste en la realización de visitas presenciales o telemáticas de forma regular (en la región metropolitana actualmente se exige que se realicen una vez a la semana y en otras regiones una vez al mes) para potenciar la fidelización de los usuarios.

En cuanto a la trazabilidad en la distribución de medicamentos, el entrevistado señala la falta de monitoreo en tiempo real, en donde no es posible conocer con certeza si la entregas gestionadas e informadas a los usuarios fueron efectivamente realizadas en los tiempos y plazos definidos. Lo anterior, repercute directamente en el servicio de atención.

Dimensión de políticas para dar respuesta a situaciones de urgencia y/o catástrofes

- ***Jefatura Subdepartamento de Usuarios***

El entrevistado resalta la improvisación a nivel institucional y la reactividad para responder. A pesar de esto, la institución logra hacer frente a los diferentes requerimientos, pero esto significa sobre exigir a los equipos de trabajo.

- ***Jefatura Sección Servicios Sistema Público***

El entrevistado señala que, al interior del equipo, no se cuenta con protocolos definidos, por lo que actúan de acuerdo con las directrices del Ministerio de Salud.

Dimensión Tecnología de la Información

- ***Jefatura Subdepartamento de Usuarios***

El entrevistado enfatiza la falta de recursos destinados para potenciar el uso de herramientas tecnológicas que permitan obtener otras formas de medir la satisfacción de los usuarios, por lo que la creatividad al interior del equipo toma bastante relevancia al momento de crear nuevas métricas. A pesar de la falta de herramientas tecnológicas, hoy se cuenta con un equipo a cargo del análisis de datos que dan soporte al área y que buscan alternativas con el uso de herramientas propias para construir información que permita aumentar la proactividad de la gestión. Considera que Cenabast dispone de un capital enorme de información, el cual es subutilizado, debido a problemáticas tales como la falta de recursos humanos, tecnología, entre otros, lo que evidencia una pérdida de información valiosísima, que hoy dispone la institución.

- ***Jefatura Sección Servicios Sistema Público***

El entrevistado señala que no existe una inversión sólida en tecnología a nivel institucional, por lo que, para realizar las distintas tareas dentro del equipo, el uso de plataformas como Drive es muy recurrente (y el trabajo manual se mantiene). Adicionalmente, señala la existencia de una marcada resistencia al cambio por parte de las personas que no son nativas tecnológicas, y en instancias que se han generado a nivel institucional, como capacitaciones internas para aprender Python, la convocatoria preferencial ha sido de funcionarios/as de alrededor de 30 años. A pesar de eso, dentro del equipo, han buscado alternativas tecnológicas que permitan mejorar la comunicación y entregar información relevante de forma masiva a los usuarios, como es el uso de WhatsApp.

Por último, destaca que existe gran expectativa respecto a los desafíos que enfrenta la institución en el futuro con la intención de interoperar con la red de salud, en donde se busca principalmente que los sistemas de Cenabast y los establecimientos puedan estar conectados y así conocer los stocks de medicamentos e insumos, pudiendo prever las principales necesidades de abastecimiento y cambiando el foco hacia una atención proactiva y con mejor capacidad de respuesta.

- ***Jefatura Sección Desarrollos Web***

El entrevistado informa que existe un sistema web que agrupa un ambiente de usuarios internos y externos. Este último tiene que ver con la relación que tienen los establecimientos de la red de

salud con Cenabast. Anteriormente, el proceso de obtención de clave para acceder a la plataforma era con la generación de un código que realizaban desde el área de TI, pero hoy, este acceso se ha personalizado y también es más seguro, dado que las y los referentes de salud que acceden a la plataforma lo hacen mediante el uso de Clave Única que entrega el Registro Civil. En cuanto a la plataforma de programación, se indica la realización de grandes cambios que han permitido parametrizar, según la naturaleza de cada establecimiento, las necesidades que estos presentan, flexibilizando los procesos asociados a la programación de demanda.

Los requerimientos solicitados desde el Subdepartamento de Usuarios obedecen a un proceso interno de la Sección Desarrollos Web en donde ordenan, categorizan y cubican cada solicitud, generando posteriormente una carta Gantt que luego es sometida a la aprobación del Comité de TI. Este comité lo integra un representante de cada área de la institución, con la finalidad de que el requerimiento sea de dominio de toda la institución y se conozcan las bitácoras y los procesos asociados. La importancia de este comité radica en evitar la duplicidad de solicitudes, además de contar con distintas visiones de solución de quienes forman parte del proceso, por lo que algo que podría parecer engorroso, es finalmente positivo al optimizar el recurso humano de TI. A pesar de los esfuerzos realizados, el entrevistado señala que ha costado que las personas entiendan que instancias como estas son una forma más optima de realizar las cosas, y no tiene relación con la burocracia o falta de disposición.

Cuando se le señala que, desde el área de Usuarios, asocian que el área de TI es representada por él, el entrevistado señala que eso tiene relación con la experiencia que ha adquirido y su larga

trayectoria al interior de Cenabast. Actualmente existen alrededor de 36 sistemas web, en donde la mayoría los ha realizado él, sin embargo, hoy cuenta con un equipo de arquitectos y desarrolladores web que tiene a cargo, trabajando de forma conjunta, lo que permite una continuidad en los procesos. Señala que anteriormente la inversión en desarrollo tecnológico estaba estancada, pero desde el año anterior ha existido un cambio importante, en donde la inversión en tecnología de la institución se está ampliando.

En cuanto a la interoperabilidad relacionada con la ley de Transformación Digital del Estado, señala que la institución se encuentra preparada para hacer frente a estas nuevas exigencias, y que desde hace un tiempo se han tomado algunas medidas en términos de robustecer los sistemas informáticos con los que cuentan actualmente. En esta misma línea, respecto al proyecto de interoperabilidad al que apunta Cenabast junto a los establecimientos de salud para poder visualizar sus stocks oportunamente, el entrevistado es enfático en señalar que los riesgos de dicha implementación están relacionados con la disposición de los usuarios para participar de esta iniciativa y los recursos con los que deben contar para hacer frente a este proceso.

Aunque la inversión no fue inicialmente una dimensión a abordar, nuestro entrevistado aporta que se está trabajando fuertemente en la innovación de la nube, lo que implica requerir un servicio de terceros, quienes proporcionan un servidor y se encargan de su mantención y respaldo de la información. Realizar una inversión en este ámbito es muy importante, dado que evita la depreciación de las herramientas tecnológicas y da cuenta de los avances que en Cenabast ya se están desarrollando. Por último, señala que, en un futuro, la aplicación de inteligencia artificial

permitiría detectar variables dentro del comportamiento de los establecimientos proporcionando modelos mucho más rápidos con una capacidad de análisis y proyección más certeros, lo que permitiría reaccionar de forma más proactiva.

Focus Group

Con el objeto de conocer la perspectiva de quienes se relacionan directamente con los usuarios, es que se realizó un focus group, considerando una muestra de 8 ejecutivos y ejecutivas de atención pertenecientes a la Sección Servicios Sistema Público, de un total de 12. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

Se destaca que rol principal de Cenabast es proveer de medicamentos e insumos médicos a la red y, en sus equipos de trabajo, la principal tarea es la mantención de demanda programada por los establecimientos que forman parte de cada cartera de atención. Así mismo, existe una ventaja importante respecto a los precios entregados a través de la Intermediación de Cenabast -si se compara con el mercado- y que la institución siempre ha destacado por sobre la red de salud en términos tecnológicos, sin embargo, el aumento presentado en el cumplimiento en la demanda programada, los bajos precios y una ley que obliga a los establecimientos a intermediar con la institución, de cierta forma, compensa el mal servicio que a veces reclaman los usuarios.

En cuanto a la adaptación al cambio, al interior del equipo de trabajo existe capacidad para aquello ya que han ido evolucionando de acuerdo con las necesidades de la organización. Sumado a esto, la pandemia por COVID-19 desafió a la institución a aprender a utilizar de mejor forma las herramientas digitales y se reconoce la adaptación a una nueva realidad, que implicó un importante avance personal.

Principales problemáticas:

- **Comunicación:** existe una falta de comunicación entre las diferentes áreas y se visualiza una falta de disposición para entregar la información a tiempo, lo que afecta la entrega de respuesta oportuna a los usuarios.

- **Individualismo:** las áreas no se encuentran alineadas y cada departamento trabaja de forma independiente, velando por el cumplimiento de sus tareas de forma individual.

- **Compromiso:** no existe un compromiso firme de las otras áreas para disponer la información en tiempo y forma que les permita entregar un mejor servicio a nivel institucional.

- **Funciones:** no existe tanta claridad de las funciones a realizar al interior del equipo y, a nivel institucional se visualiza bastante improvisación.

- **Jefaturas:** no existe alineación entre las jefaturas ni espacios al interior del equipo para realizar retroalimentación y/o plantear diferentes problemáticas respecto a las funciones realizadas. Adicionalmente, hay una falta de liderazgo y comunicación, quienes no siempre comunican a las otras áreas los requerimientos o urgencias presentadas por el equipo de trabajo del área de Intermediación.

- **Trabajo manual:** existe un excesivo trabajo manual al interior de los equipos de trabajo, en donde es fácil cometer errores y se requiere de mucho tiempo para realizar una tarea.

- **Credibilidad:** Los plazos que se comunican a la red de salud no se cumplen y muchas veces han tenido que desdecirse de ello, generando una incomodidad personal y falta de credibilidad a la institución por parte de los usuarios. Al interior de la institución también existe una falta de credibilidad con el cumplimiento de compromisos acordados entre equipos.

- **Recursos tecnológicos:** Si bien la institución ha ido avanzando tecnológicamente, la implementación de nuevas tecnologías es de forma parcial. Tal es el caso de la implementación del ERP SAP, del que sólo se cuentan algunos módulos de trabajo y la implementación, al parecer, se vio frenada por falta de recursos. Por otra parte, la institución no ha priorizado la inversión en herramientas tecnológicas que permitan potenciar las que actualmente tienen implementadas.

- **Área de Tecnologías de la Información (TI):** se evidencia una dependencia importante de un funcionario de esta área para dar soporte a los requerimientos, no sólo del equipo de Usuarios, sino también a nivel institucional, lo que ralentiza la entrega de soporte técnico.

En cuanto a la Ley de Transformación Digital del Estado, los ejecutivos y ejecutivas de atención de usuarios indirectamente conocen sobre ella, pero no la habían identificado por su nombre ni tienen mayor conocimiento de lo que esta ley implica. La institución ha ido digitalizándose a lo largo del tiempo y la pandemia por COVID-19 generó un gran avance, en donde fue necesaria la rápida adaptación a los cambios por parte del equipo de trabajo, dado que -de cierta forma-

estaban obligados a hacerlo para poder continuar atendiendo las necesidades de la red de salud. La implementación de esta ley genera algunas dudas, en el sentido de que la digitalización de los sistemas implica un riesgo para la atención de usuarios, ya que, una caída de los sistemas informáticos no permitiría entregar respuestas oportunas a la red de salud. En la misma línea, surge el cuestionamiento respecto hasta dónde es beneficiosa la dependencia y uso de la tecnología considerando que, a nivel institucional, sus sistemas de información no son tan sólidos y existe una alerta respecto al impacto que podría generar una caída de sistema, dada la naturaleza y misión de la Cenabast. Dada la falta de alineación al interior de la institución, existe bastante temor para las/os funcionarias/os pensar en una digitalización de esa magnitud, sin poner en riesgo la atención de los usuarios.

Análisis de los hallazgos

En el siguiente cuadro se aprecian las respuestas más representativas relacionadas con las cuatro dimensiones consultadas, en él se visualizan similitudes y divergencias de los entrevistados.

Cuadro N°1: Resumen Hallazgos

Dimensión	Jefatura Subdepartamento de Usuarios	Jefatura Sección Servicios Sistema Público	Focus Group	Jefatura Sección Desarrollos Web
Atención de Usuarios	Gestionar todo tipo de necesidades de medicamento de la red de salud pública y privada gracias a la ley Cenabast	Una oportuna y rápida atención a los usuarios de la red de salud	Proveer de medicamentos e insumos médicos a la red. Mantención de demanda programada por los establecimientos divididos en carteras de clientes	No aplica
Estrategias para medir atención del servicio	Encuesta de satisfacción que según los resultados se toman medidas en el comité directivo	De carácter reactivo como la encuesta y plan de atención de usuarios (visitas a los clientes, presencial y telemáticas) Problemas con la trazabilidad	Encuesta	No aplica
Políticas frente a urgencias y/o catástrofes	Improvisación a nivel institucional, lo que implica sobre exigir a los equipos de trabajo	No hay protocolo, se actúa de acuerdo con instrucción del MINSAL	De acuerdo con instrucciones de la jefatura directa	No aplica
Tecnologías de la Información	Falta de recursos destinados a potenciar el uso de herramientas tecnológicas, para medir la satisfacción de los usuarios	No hay una inversión sólida a nivel institucional. uso de drive. Resistencia al cambio al no ser nativos tecnológicos. Desafíos interoperabilidad	Gran avance debido a la pandemia, lo que les obligó a aprender más herramientas que les permitió ser más independientes	Ahora se está ampliando ya que hace algunos años estuvo muy estancado, trabajaba más con el ingenio que con herramientas que prestaba la institución. Se está trabajando en innovar en la nube con una gran inversión

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión atención de usuario

La percepción de los entrevistados y participantes del focus group es transversal en el sentido que existe una atención reactiva, con pocas herramientas que permitan entregar una atención rápida, no hay una estandarización ni protocolos en los cuales se puedan apoyar para su gestión y el desafío principal del área de Usuarios tiene relación con la mantención de demanda programada por los establecimientos para proveer de medicamentos e insumos médicos a la red, en tiempo y forma. Existen problemas de comunicación, en el sentido que no siempre se cumplen los plazos comprometidos con los usuarios, lo cual genera incomodidad al interior del equipo de trabajo y falta de credibilidad por parte de los usuarios. Por otra parte, se visualiza la falta de evaluación de las jefaturas, que no permiten oportunidades de mejora, ya que se evidencian problemas con la alineación de estas. Adicionalmente, podemos señalar que el Departamento de Operaciones Abastecimiento debería ser un departamento potenciado, donde su interacción con las demás áreas debiera ser de forma armónica, en el sentido de aunar sus gestiones, en post de la entrega de un servicio oportuno a los usuarios.

En cuanto a la obtención de información, es aparentemente difícil obtenerla desde las otras áreas, dado que el trabajo que desarrollan es de forma individual, es decir, cada uno trabaja en función de cumplir los objetivos de su unidad y no necesariamente el objetivo institucional. Lo anterior evidencia una cultura de trabajo basada en grupos cerrados, donde no se privilegia el logro del objetivo colectivo. Esta individualización del trabajo, también la evidencia la jefatura de la Sección Desarrollos Web, y que para minimizar lo anteriormente indicado, es que al interior de su área existe el Comité de TI, un espacio en donde cada representante de las distintas áreas de la

institución, analizan y trabajan en conjunto las solicitudes de desarrollo tecnológico, evitando continuar con la duplicidad de requerimientos y contemplando las distintas aristas que dichos procesos contemplan.

Al interior de la institución, existe demasiado trabajo manual que, desde la perspectiva de los entrevistados y participantes del focus group, se subsanaría en gran parte con la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan automatizar tareas lo que implicaría la disminución de errores. Cabe destacar que las jefaturas del área de Usuarios consideran que las y los ejecutivos de atención, al no ser nativos digitales, presentan resistencia al cambio y al uso de herramientas tecnológicas, lo cual se torna contradictorio frente al pensamiento y actitud de quienes se contactan diariamente con la red de usuarios.

Dimensión estrategias disponibles para medir la atención del servicio

Las estrategias de medición que presenta el Subdepartamento de Usuarios son de carácter reactivo y bastante limitadas, en gran parte, por los recursos disponibles que disponen para medir. Es común la opinión de la existencia de un problema en la trazabilidad de información respecto al abastecimiento, ya que la organización se da por enterada de que un producto no ha sido recibido en un establecimiento cuando el usuario lo informa a través de la plataforma de reclamos que disponen o de correo electrónico.

Se destaca la importancia de generar una estrategia centrada en entregar una atención oportuna y de calidad, en donde los usuarios evidencien el esfuerzo que se realiza a nivel institucional para

cumplir con un buen servicio. Esto no tiene que ver necesariamente con entregar respuestas positivas a los usuarios, sino con responder en el menor tiempo posible para que estos puedan tomar decisiones más rápidas también.

Dimensión de políticas para dar respuesta a situaciones de urgencia y/o catástrofes

Se encuentra concordancia en el sentido de que no hay un protocolo que permita enfrentar situaciones como las antes descrita. Las jefaturas del área son conscientes de la falta de protocolo para resolver algún tipo de urgencia, y el negativo impacto que esto implica en la gestión interna, se ha visto reflejado en los equipos de trabajos, quienes se ven sobre exigidos constantemente para hacer frente a los requerimientos que se presentan.

Considerando las características geográficas de nuestro país y en donde las urgencias y/o catástrofes son frecuentes, es imperante que una organización como Cenabast disponga de una estrategia para enfrentar contingencias, que permitan tener directrices en cuanto a procedimientos que logren identificar a las y los funcionarios a cargo de liderar los equipos designados para dichas tareas, la forma en cómo se debieran articular según el escenario que se presente, teniendo siempre presente las directrices emanadas desde el Ministerio de Salud.

En suma, la falta de protocolos y definición de responsables a cargo y sus funciones, implica transitar por un camino bastante improvisado, fomentando la desorganización de la gestión y reviste peligros que claramente podrían disminuir si se contara con estructuras previamente definidas y conocida por los actores involucrados.

Dimensión Tecnologías de la Información

Las jefaturas y los participantes del focus group indican que no hay una inversión sólida a nivel institucional, lo que se evidencia en la falta de recursos destinados a potenciar el uso de herramientas tecnológicas, que le permitan desarrollar sus actividades diarias. Por su parte los participantes del focus group indican que en temas tecnológicos avanzaron mucho debido a la pandemia, lo que les obligó a ser más independientes en su gestión y donde debieron aprender procesos que requerían el dominar herramientas tecnológicas que disponía la organización. Si bien se observa la apreciación en forma transversal con relación a la falta de inversión en materia tecnológica, este escenario está cambiando, ya que la organización está invirtiendo en nuevas herramientas. El foco está cambiando, ya que, al orientar las gestiones hacia una evolución en términos tecnológicos, permitirá posicionar a la institución de mejor manera en un mundo que avanza vertiginosamente, en términos tecnológicos. Por lo tanto, en un futuro cercano se contará con nuevas herramientas que le permitirán avanzar y realizar de mejor manera sus funciones. Se observa que, en temas de seguridad de la información, la institución está bien preparada, sin embargo, no es posible asegurar el no ser víctimas de ataques cibernéticos.

Si bien existe un compromiso institucional relacionado con el proyecto de interoperabilidad, que tiene como finalidad entre otros observar de manera permanente los stocks de los distintos establecimientos de la red, apuntando a disminuir las pérdidas que se dan por sobre stock o las urgencias que se presentan derivadas de la falta de productos, enfrenta riesgos que tienen relación con aspectos tales como, el nivel tecnológico de los establecimientos con los cuales se quiere trabajar, la disposición de estos para disponibilizar la información requerida, los recursos tanto

humanos como económicos que deberá destinar para sumarse a este proyecto, entre otros. Por parte de Cenabast, esta deberá ser capaz de absorber toda la información que los establecimientos deberán disponer, para eso debe contar con un sistema robusto que permita la implementación de lo antes descrito. Si bien, este proyecto representa un avance para la red en general, permitiendo finalmente una mejora en cuanto a la optimización de los recursos de la red, lograr la credibilidad entre los clientes es preponderante y eso es un trabajo en gran medida del equipo de usuarios, los que tienen que lograr seducir a la red, mostrándole los beneficios que implica el incluirse en este proyecto, frente a los recursos que estos deberán invertir.

Con relación a la falta de información, podemos indicar que se manifiesta en el desconocimiento por ejemplo, de la inversión que se está realizando en TI y que sin duda va a aportar en término de disponibilizar herramientas de trabajo que hoy no lo están y que en la medida que se conozcan pueden aportar en el compromiso que los ejecutivos tienen con la organización, ya que estos aprecian las gestiones que les permitan disponer de mayores y mejores herramientas para el desarrollo de su trabajo.

CONCLUSIONES

A través de este estudio, se visualiza que el sistema de atención de usuarios actual de Cenabast no se encuentra estandarizado, sin embargo, existe un equipo de trabajo que ha logrado dar respuestas a las necesidades que los referentes de la red integral de salud presentan, con las herramientas tecnológicas que cuentan al interior de la institución y que visualizan un rol importante de Cenabast con respecto al acceso de medicamentos para las personas que habitan nuestro país, por lo que presentan un compromiso con su trabajo y se esfuerzan en realizar sus funciones de la manera más oportuna posible.

La percepción de los funcionarios y funcionarias que son parte del Subdepartamento de Usuarios es, a veces, negativa respecto al tiempo en que tardan en resolver las solicitudes de desarrollo tecnológico en las plataformas que utilizan y en la forma en la que está organizada el área de Tecnologías de la Información, sin embargo, cuando consultamos a la persona encargada de la Sección de Desarrollo Web en Cenabast, es posible conocer que al interior del equipo existe una división de funciones establecidas y que incluso considera también espacios de diálogo y desarrollo en donde se involucran las demás áreas de la Institución. Nos referimos particularmente al Comité de Tecnologías de la Información que involucra a un representante de cada área de Cenabast para revisar en conjunto los requerimientos de desarrollo tecnológicos necesarios para mejorar y potenciar los actuales sistemas de información.

El proceso de modernización del Estado es fundamental si se quiere hacer frente a una sociedad cada vez más exigente con problemas públicos cada vez más complejos y multidimensionales. En

este sentido, que la institución se enfoque en mejorar sus procesos de atención cobra vital importancia dado que está directamente relacionado con la satisfacción que perciben los usuarios. A lo anterior, se suma la Ley de Transformación Digital del Estado, entendida como una iniciativa que se vislumbra positiva en cuanto al orden, disponibilidad de la información y la comunicación entre entidades públicas que permitirá una mejora en la calidad de los servicios que las instituciones prestan a la ciudadanía. Si bien, en los próximos años será una exigencia legal para las organizaciones públicas, desde Cenabast se evidencia un gran compromiso, en el sentido de que la institución, en este ámbito está siendo muy proactiva al ajustar sus procesos internos en post de cumplir con las exigencias que esta ley ordena.

Considerando el actual del modelo de atención de usuarios, este estudio propone:

- **Generar espacios de conversación entre los equipos de trabajo de carácter semanal, para aumentar la calidad de la gestión:** Consideramos que contar con espacios que potencien el diálogo al interior de los equipos de trabajo, puede aumentar la calidad de la gestión a nivel interno y externo. Internamente, dado que si quienes lideran los equipos de trabajo a cargo de la atención de usuarios son capaces de escuchar y transmitir firmemente las necesidades que al interior del equipo se presentan, las y los ejecutivos de atención se sentirán mayor confianza de sus jefaturas, el trabajo en equipo y ambiente laboral podrá mejorar y, por consiguiente, se podrá entender que se enfrentarían con mejor disposición el desarrollo de las funciones. Estos espacios de comunicación interna dan lugar a una retroalimentación de las partes involucradas y permiten mejorar de forma continua. Así lo reafirma la empresa de reclutamiento especializado Robert Half (2023), quien señala que

"*esta retroalimentación sirve como base para ajustes eventuales, de modo que se mejore el ambiente de trabajo*."[4] Mejorando de forma interna, la atención que se entrega a los usuarios de Cenabast también se ve beneficiada, lo que resultaría muy beneficioso no solamente para el Subdepartamento de Usuarios, sino también a nivel institucional, dado que ser una institución que entrega respuestas de forma oportuna a sus usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

- **Potenciar la capacidad de liderazgo de las jefaturas del Subdepartamento de Usuarios desarrollando instrumentos de evaluación:** el equipo de ejecutivas/os de atención de usuarios critican dicho aspecto de sus jefaturas, junto con la falta de comunicación que visualizan en ellos con las otras áreas de trabajo con las que se relacionan permanentemente. Dado lo anterior, consideramos importante que se potencie a los funcionarios a cargo de este subdepartamento, para que también puedan darle la relevancia que su equipo internamente señala, en cuanto a que son la puerta de entrada y salida para los usuarios de la institución. Se sugiere desarrollar instrumentos de evaluación que considere la evaluación de Dirección a jefaturas intermedias y también desde el equipo de ejecutivos/as a sus jefaturas directas.

- **Integración de plataformas y sistemas tecnológicos:** Se sugiere diseñar una plataforma interna que permita visualizar la información de las áreas operacionales de la institución, para poder obtener información certera y actualizada respecto al flujo de entregas

[4] https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/como-mejorar-el-ambiente-laboral-revisa-estas-10-estrategias#toc1

programadas a la red de salud, logrando obtener mayor trazabilidad. Es importante que esta plataforma permita ver, a lo menos, el detalle del documento de venta, código del producto, pedido de compra asociado, cantidad distribuida, entrega de salida, número de factura o guía de despacho, centro al que pertenece y status del pedido (actualizado de forma diaria), para que se pueda contar oportunamente con la información para uso interno y externo. De esta forma, la respuesta entregada al usuario será mucho más certera y rápida.

Por otra parte, para disminuir parte del trabajo manual que realizan en el área de Usuarios, se sugiere diseñar una plataforma con acceso directo de los usuarios de Cenabast, en donde estos puedan realizar directamente solicitudes de pedidos especiales /de forma controlada) y generar que la información sea procesada y traspasada directamente al sistema ERP SAP de forma periódica según los plazos que el área estime pertinente.

- **Potenciar el área de Tecnologías de la Información de Cenabast contratando técnicos en la materia:** Se visualiza que la institución cuenta con equipos de trabajo con una perspectiva que apunta hacia el desarrollo tecnológico y necesitan dotarse de herramientas que agilicen los procesos que realizan al interior de cada equipo. Lo anterior es, sin duda, muy positivo para la organización, ya que el contar con esas personas puede potenciar el desarrollo y la motivación interna, llegando incluso a que sean estas quienes propongan ideas y busquen la forma de involucrarse en los procesos de mejora tecnológica. Dado lo anterior, este estudio sugiere invertir en el área de Tecnologías de la Información, fortaleciendo los equipos de trabajo en cuanto a conocimiento y herramientas tecnológicas que permitan automatizar las diferentes tareas que desempeñan al interior del

Subdepartamento de Usuarios. Disminuir el trabajo manual es necesario, dado que, además de ocupar demasiado tiempo desarrollando una misma tarea, aumenta la probabilidad de cometer errores en proceso asociados a la mantención de la demanda programada por los usuarios de Cenabast.

- **Robustecer el análisis de datos para evitar la reactividad:** es importante contar con equipos de trabajo que puedan trabajar la información que se dispone al interior de la institución, con el fin de alertar situaciones y tomar medidas de carácter proactivo, permitiendo de esta forma ampliar el rango de variables disponibles para la toma de decisiones, mejorando la capacidad de respuesta de la institución, con el fin de hacer frente a los requerimientos y demandas que presentan los usuarios

- **Ordenar procesos y funciones:** a través de la creación de procedimientos que permitan estandarizar la atención brindada a los usuarios de Cenabast y también que logren plasmar la gestión realizada de forma interna, que detalle la forma de trabajar y defina responsables por área de trabajo. Actualmente existen desarrollos web en curso, pero dado que no se evidencia un orden en el proceso, la materialización de dichas solicitudes se ralentiza, es por esto que al interior de la institución se debe ordenar y formalizar los procesos que desempeñan a diario, apoyado con el compromiso de las jefaturas que lideran cada equipo de trabajo.

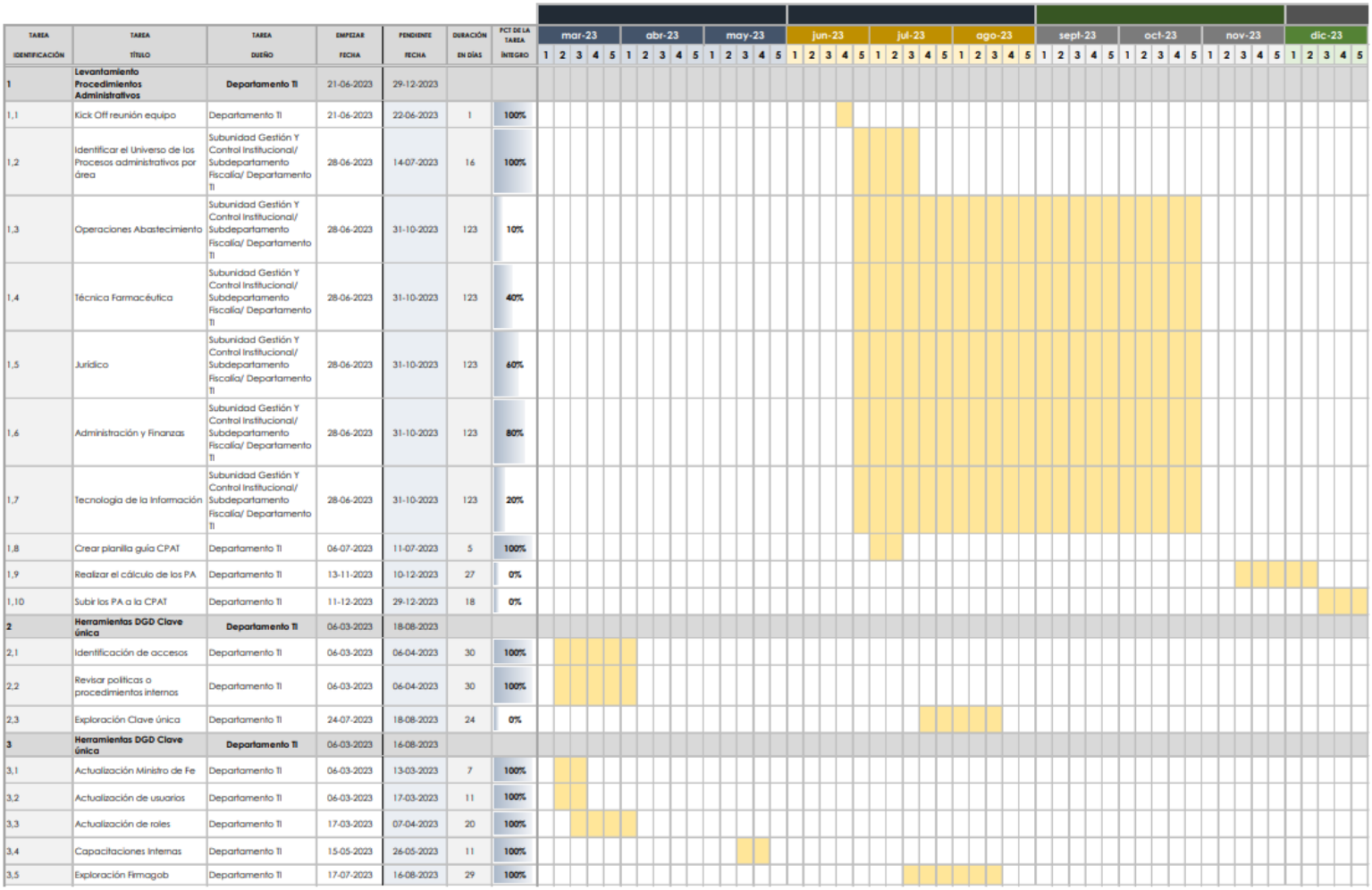
REFERENCIAS

- Dirección de Presupuestos de Chile (2020). Guía metodológica indicador transversal trámites digitales 2020.
- Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2019). Agenda de Modernización del Estado.
- Ministerio de Hacienda. (2016). Estado de la Hacienda Pública, Capítulo 6 Modernización del Estado.
- Aninat, I., Razmilic, S. (2018), Por qué modernizar el Estado. Centro de Estudios Públicos. Edición online N° 480.
- Hernández Sampieri, Roberto (2018), Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta metodología de la investigación. Quinta Edición, México.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, (2020), Consulta Pública Ley de Transformación Digital del Estado.
- División de Gobierno Digital, SEGPRES (2023). Guía Resumen Sobre la Ley de Transformación Digital del Estado.
- Galindo Camacho, Miguel (2000). Teoría de la Administración Pública.
- Montero, Gregorio, (2020). Dimensiones de la Administración Pública del Siglo XXI: Aportes para la Reflexión y la Praxis.

ANEXOS

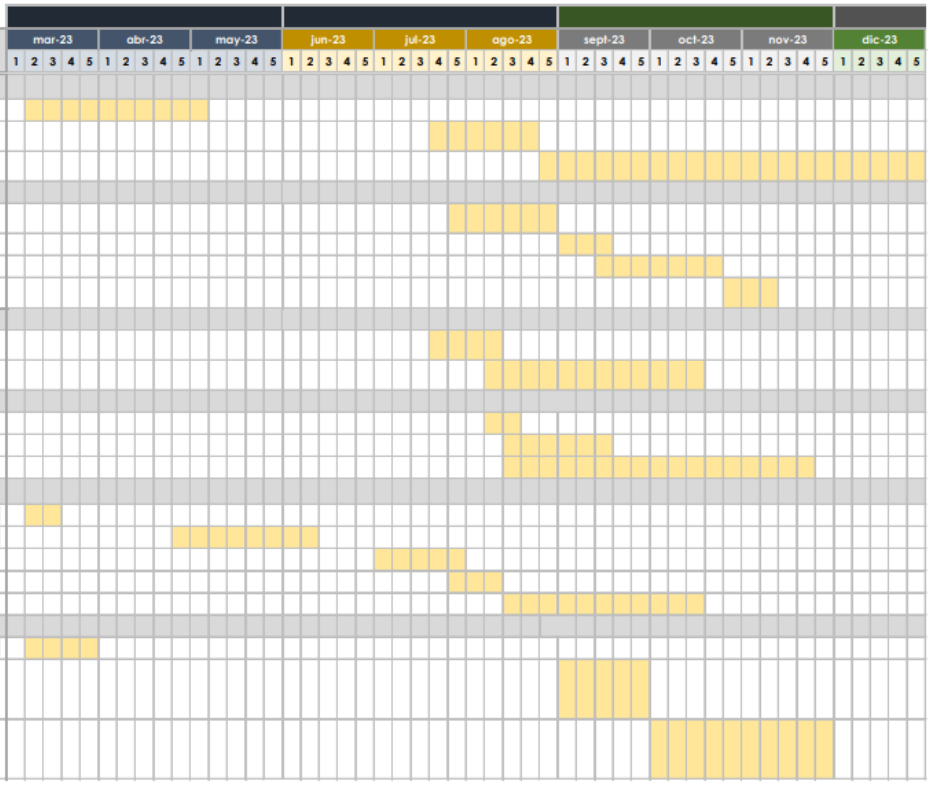
Anexo N°1: Diagrama de Gantt

TÍTULO DEL PROYECTO	Avances asociados a la Ley de Transformación Digital del Estado en Cenabast
ÁREA A CARGO DEL PROYECTO	Departamento Tecnologías de la Información (TI)
NOMBRE DE LA EMPRESA	Cenabast
FECHA	04-09-2023



TAREA IDENTIFICACIÓN	TAREA TÍTULO	TAREA DUEÑO	EMPEZAR FECHA	PENDIENTE FECHA	DURACIÓN EN DÍAS	PCT DE LA TAREA ÍNTEGRO
1	**Levantamiento Procedimientos Administrativos**	**Departamento TI**	21-06-2023	29-12-2023		
1,1	Kick Off reunión equipo	Departamento TI	21-06-2023	22-06-2023	1	100%
1,2	Identificar el Universo de los Procesos administrativos por área	Subunidad Gestión Y Control Institucional/ Subdepartamento Fiscalía/ Departamento TI	28-06-2023	14-07-2023	16	100%
1,3	Operaciones Abastecimiento	Subunidad Gestión Y Control Institucional/ Subdepartamento Fiscalía/ Departamento TI	28-06-2023	31-10-2023	123	10%
1,4	Técnica Farmacéutica	Subunidad Gestión Y Control Institucional/ Subdepartamento Fiscalía/ Departamento TI	28-06-2023	31-10-2023	123	40%
1,5	Jurídico	Subunidad Gestión Y Control Institucional/ Subdepartamento Fiscalía/ Departamento TI	28-06-2023	31-10-2023	123	60%
1,6	Administración y Finanzas	Subunidad Gestión Y Control Institucional/ Subdepartamento Fiscalía/ Departamento TI	28-06-2023	31-10-2023	123	80%
1,7	Tecnología de la Información	Subunidad Gestión Y Control Institucional/ Subdepartamento Fiscalía/ Departamento TI	28-06-2023	31-10-2023	123	20%
1,8	Crear planilla guía CPAT	Departamento TI	06-07-2023	11-07-2023	5	100%
1,9	Realizar el cálculo de los PA	Departamento TI	13-11-2023	10-12-2023	27	0%
1,10	Subir los PA a la CPAT	Departamento TI	11-12-2023	29-12-2023	18	0%
2	**Herramientas DGD Clave única**	**Departamento TI**	06-03-2023	18-08-2023		
2,1	Identificación de accesos	Departamento TI	06-03-2023	06-04-2023	30	100%
2,2	Revisar políticas o procedimientos internos	Departamento TI	06-03-2023	06-04-2023	30	100%
2,3	Exploración Clave única	Departamento TI	24-07-2023	18-08-2023	24	0%
3	**Herramientas DGD Clave única**	**Departamento TI**	06-03-2023	16-08-2023		
3,1	Actualización Ministro de Fe	Departamento TI	06-03-2023	13-03-2023	7	100%
3,2	Actualización de usuarios	Departamento TI	06-03-2023	17-03-2023	11	100%
3,3	Actualización de roles	Departamento TI	17-03-2023	07-04-2023	20	100%
3,4	Capacitaciones Internas	Departamento TI	15-05-2023	26-05-2023	11	100%
3,5	Exploración Firmagob	Departamento TI	17-07-2023	16-08-2023	29	100%

TAREA IDENTIFICACIÓN	TAREA TÍTULO	TAREA DUEÑO	EMPEZAR FECHA	PENDIENTE FECHA	DURACIÓN EN DÍAS	PCT DE LA TAREA ÍNTEGRO
4	**Herramientas DGD Integración DDU**	**Departamento TI**	06-03-2023	31-12-2023		
4,1	Realizar pruebas DDU	Departamento TI	06-03-2023	05-05-2023	59	0%
4,2	Exploración API de Notificaciones	Departamento TI	24-07-2023	24-08-2023	30	0%
4,3	Plan de implementación vía API	Departamento TI	28-08-2023	31-12-2023	123	0%
5	**Herramientas DGD SIMPLE**	**Departamento TI**	01-08-2023	18-11-2023		
5,1	Conocimiento de la herramienta	Departamento TI	01-08-2023	31-08-2023	30	0%
5,2	Identificar proceso de prueba	Departamento TI	01-09-2023	15-09-2023	14	0%
5,3	Demo	Departamento TI	18-09-2023	27-10-2023	39	0%
5,4	Capacitaciones internas desarollo	Departamento TI	01-11-2023	18-11-2023	17	0%
6	**Herramientas DGD PISEE**	**Departamento TI**	**25-07-2023**	**20-10-2023**		
6,1	Revisión de desarrollos internos	Departamento TI	25-07-2023	10-08-2023	15	0%
6,2	Subir esquemas basales/metadatos	Departamento TI	11-08-2023	20-10-2023	69	0%
7	**Herramientas DGD PISEE 2.0**	**Departamento TI**	**10-08-2023**	**24-11-2023**		
7,1	Identificar alcance	Departamento TI	10-08-2023	18-08-2023	8	0%
7,2	Exploración herramienta	Departamento TI	21-08-2023	14-09-2023	5	0%
7,3	Integración	Departamento TI	16-08-2023	24-11-2023	5	0%
8	**Herramienta DGD Doc Digital 1 Y v3**	**Departamento TI**	**06-03-2023**	**22-10-2023**		
8,1	Actualización de usuarios	Departamento TI	06-03-2023	17-03-2023	11	100%
8,2	Actualización de roles	Departamento TI	01-05-2023	09-06-2023	38	100%
8,3	Capacitaciones Internas	Departamento TI	06-07-2023	31-07-2023	25	80%
8,4	Demo	Departamento TI	01-08-2023	18-08-2023	17	0%
8,5	Implementación	Departamento TI	21-08-2023	22-10-2023	61	0%
9	**Herramienta DGD Datos Gob**	**Departamento TI**	**15-02-2023**	**30-11-2023**		
9,1	Actualización del encargado	Departamento TI	06-03-2023	31-03-2023	25	100%
9,2	Identificar datos a publicar	Departamento TI / Subdepartamento Inteligencia de Negocios	01-09-2023	30-09-2023	29	0%
9,3	Desarrollo	Departamento TI / Subdepartamento Inteligencia de Negocios	02-10-2023	30-11-2023	58	0%



Anexo N°2: Entrevistas semi-estructuradas

- **Jefatura Subdepartamento de Usuarios**

Entrevistador: Bueno el contexto de esto, es poder recopilar información desde tu perspectiva respecto al funcionamiento del modelo de atención de usuarios. Te queremos realizar una entrevista de tipo semiestructurada para que tu te puedas explayar también en tres grandes dimensiones que hemos definidos que son sobre la estructura organizacional, de la atención de usuarios y el desarrollo y herramientas tecnológicas.

En la primera dimensión, lo que queremos abordar contigo, es conocer si como Subdepartamento de Usuarios, en la línea de Intermediación, ¿tienen planteados objetivos como subdepartamento o como Departamento de Operaciones Abastecimiento?

Entrevistado: Sí, si hay un objetivo, el objetivo del área, bueno primero no está formalizado, no está escrito. De hecho, para eso se está trabajando en la nueva planificación estratégica para que tanto los objetivos institucionales como los de cada subdepartamento estén alineados con la estrategia de la institución más la visión, misión, objetivos estratégicos etc. Pese a eso nosotros tenemos un rol definido que es gestionar todo tipo de necesidades de medicamentos de la red de salud pública y hoy día con el mandato de la Ley Cenabast, también de la red de salud privada siempre y cuando los establecimientos estén adheridos o la Ley o tengan la documentación necesaria y los respaldos para poder adquirir medicamentos con Cenabast. Entonces, es gestionar todo tipo de necesidades para ese segmento.

Entrevistador: Y en tu rol como jefatura de este subdepartamento, ¿cuál crees tú que son los desafíos que presentan en el área de trabajo?

Entrevistado: Desafíos en el área de trabajo… es el acceso, el acceso a medicamentos. Ese es nuestro gran desafío. Como subdepartamento de Usuarios somos la cara visible de la institución, somos la puerta de entrada y la puerta de salida tanto de información como de gestión. Aquí que se ve en la gestión inicial como también la parte final por lo tanto tenemos relación directa con los usuarios. Hace un par de años atrás, cuando definíamos usuarios hablábamos solamente de los establecimientos, de hecho, eran llamados clientes, hoy día se llaman usuarios, pero la demanda social ha provocado y sobre todo el impacto que tienen los medicamentos en las personas, han provocado que hoy día sean las personas las que busquen respuesta de la institucionalidad. En este caso, también tenemos que estar abocados a ello, por lo tanto, el rol de Cenabast, la estrategia de acción y los objetivos deben estar enfocados en las personas. Por lo tanto, nuestra capacidad de acción y nuestros desafíos futuro deben estar enfocados hacia las personas, utilizando obviamente los interlocutores válidos que tenemos que son los establecimientos que hoy día expenden y dispensan medicamentos

Entrevistador: Eso es como a nivel organizacional lo que tu me planteas principalmente, pero a nivel de tu equipo de trabajo, con los ejecutivos de atención que se van dividiendo por Servicio de Salud o tipo de establecimiento en general, ¿qué desafíos o qué cosas son las que tu actualmente estas interviniendo o te interesan resolver para poder avanzar?

Entrevistado: En la misma línea, tenemos que generar las condiciones que sean necesarias para que el acceso a medicamentos de la ciudadanía sea… se produzca de una forma eficiente, a qué voy con esto, a que si nosotros tenemos el rol de gestionar necesidades de medicamentos desde la captura de demanda hasta la post venta en la entrega de ese medicamento, tenemos que generar todas las condiciones adecuadas para que esa gestión de necesidad de saciar a la red de salud finalice en que por ejemplo, una persona que vive en Torres del Paine pueda acceder a un

medicamento o a través de la parte publica o de la parte privada. Creo que nuestro desafío hoy es pensar en la ruta del medicamento, como subdepartamento de Usuarios tenemos que tener claro la ruta de los medicamentos que hoy día se están entregando en nuestro país y eso es el principal foco de acción y donde más del 80% de los medicamentos se dispensan a las personas es a través de la parte publica, de los hospitales, de atención primaria y de la atención secundaria. Por lo tanto, si esos establecimientos reciben el correcto proceso de gestión, atención y post venta, podemos aportar con el tema del acceso.

Entrevistador: Claro, y eso va a implicar también que tengan mayor satisfacción del servicio que se entrega a través de la institución

Entrevistado: Claro

Entrevistador: Y en ese sentido, ¿se toman medidas que permitan conocer o medir la satisfacción del usuario?

Entrevistado: Sí, se toman medidas. Son medidas dado los recursos que en los últimos años se han destinado a la institución que nos han hecho revisar estas medidas de satisfacción, de control y seguimiento a través de recursos propios. Todos los años acá se hace una encuesta de satisfacción, en cinco grandes ejes, donde uno de los ejes a mirar es la gestión que hace este subdepartamento con la red, además de toda la gestión integral que hace la institución. Como desafío siempre tenemos estar por sobre la evaluación de los establecimientos que intermedian con Cenabast, estar por sobre la nota del año anterior, esa es la medida de control que tenemos acá.

Entrevistador: Y sobre los resultados, ustedes los analizan para ver… o sea lo pueden comparar con las notas de los años anteriores, pero, con esos resultados, ¿hacen algún análisis respecto a lo que te indica, lo que obtienen de la red de salud y toman medidas al respecto?

Entrevistado: Sí, esa encuesta si bien hoy día se hace con medios institucionales y no con, por ejemplo el desarrollo de esta misma encuesta a través de una consultora que sería lo ideal, como se hacía anteriormente, los resultados se procesan, se analizan, se presentan a la dirección, se presentan al Comité Directivo y se toman decisiones al inicio de año para dar la bajada de como deberían ser los objetivos del ámbito de acción de, en este caso, este subdepartamento y así para todos los otros subdepartamentos.

Entrevistador: En ese caso, cuando va bajando lo que te compete a ti, sería que, desde dirección, con el proceso que tu indicas que baja la información, ¿tu después das al equipo las directrices que son necesarias para ir mejorando la gestión en general?

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: En cuanto a las interacciones que tienen los ejecutivos de atención con los usuarios, ¿hay algún plan que ustedes en el área tengan para medir y mejorar la calidad en esas atenciones que se prestan?

Entrevistado: Un plan para medir... No, hoy día el único instrumento que tenemos es la encuesta de satisfacción. Anteriormente teníamos indicadores de desempeño, pero creo que el COVID nos reorientó todo eso y hoy día es una acción que ya no se está haciendo. Por ejemplo, antes se media la atención de los ejecutivos a través de un porcentaje de llamadas contestadas, porcentaje de correos electrónicos que llegaban y eran respondidos.

Entrevistador: ¿Eso como lo median?

Entrevistado: Con Python

Entrevistador: ¿Pero eran herramientas que tenían ustedes?

Entrevistado: Todo interno, nada externo, con los pocos recursos que hay acá. Por ejemplo, se pedía la base de datos a Entel y se tomaban estadísticas de cuáles eran los ejecutivos que más llamadas recibían, por ejemplo. Entonces con eso se estructuraban las carteras. Por ejemplo, tenías la cartera del Servicio de Salud Metropolitano Central y el ejecutivo que atendía al Metropolitano Central atendía a esa cartera más dos servicios más, en cambio los del sur atendían seis. Era porque el peso o la carga que tenía el Central era mayor a las otra, además se complementaba con el valorizado de la programación de los establecimientos en función a algo. Entonces todas las métricas que hoy día tú tienes por asignación de cartera se calculan en base a indicadores. Si bien el de llamadas telefónicas que era un indicador que te entregaba un dato super duro, hoy día ya no lo podemos utilizar porque llegó el COVID, teletrabajo, las personas dejaron de contestar teléfono, dejaron de estar en una oficina, por tanto, esa métrica ya salió. El tema del correo electrónico, por seguridad de la información, dado que era a través de herramientas internas ya no se podía seguir haciendo porque podríamos vulnerar los sistemas y eso podría… como hoy está el boom del hackeo, de los ciber ataques, etc., eso se debería hacer -todas esas instancias- a través de empresas que se dediquen a eso, no a través de recursos internos. Y hoy día, las métricas que tenemos están asociadas en cuanto a la asignación de carteras para que los establecimientos sean atendidos de una forma correcta y no sobrecarguen a las personas en función de sus actividades, sobre métricas en función a los datos que tenemos con la demanda, con las programaciones o con el componente subjetivo que hoy día tienen los ejecutivos de clientes. Entonces esas prácticas hoy día nos han permitido, en sí, mejorar un poco el proceso o la dedicación del tiempo que tienen los ejecutivos en comparación a cinco u ocho años atrás. Yo me acuerdo de que tú, Marcela, eras ejecutiva años atrás y no sé, la Marcela tenía una cartera de, por ejemplo, toda Araucanía Norte y Araucanía Sur y Araucanía Sur era el servicio más grande. por lo tanto, ¿un ejecutivo iba a dar a basto con ese

servicio más cinco más? Quizás no, en ese minuto no, pero no había métricas en ese minuto para corroborar todo eso y finalmente ¿a que conllevaba eso? A que ese ejecutivo iba a recibir 300 correos y la capacidad de respuesta era de 100, por lo tanto 200 correos sin respuesta generan insatisfacción, genera reclamos, etc. Y finalmente tienes un ejecutivo que lo hacía bien con ciertos establecimientos y otros establecimientos se quejaban porque el ejecutivo no daba respuesta y no era culpa del ejecutivo, sino que estaba mal diseñado el tema.

Entrevistador: Cuando hay, por ejemplo, alguna catástrofe o alguna contingencia en particular, considerando el área en donde se mueve la institución, ¿tienen un plan de acción definido para dar respuesta a eso? ¿Cómo lo canalizan, cómo son capaces de dar respuesta ante esas situaciones?

Entrevistado: Cuando hay urgencias y, también tú lo viviste, creo que… y sobre todo esta institución improvisa. Creo que nos destacamos por ser una institución muy reactiva más que proactiva y, al ser reactivos… no sé si el término es improvisar, pero terminamos funcionando…

Entrevistador: ¿Sobre la marcha, quizás?

Entrevistado: Sobre la marcha, estamos detrás de la urgencia y deberíamos estar delante. Por ejemplo, el COVID quizás nos logró enseñar eso. Hoy día no somos una institución proactiva, pero si estamos con vías a eso. Campaña de invierno, por ejemplo. Hace tres años atrás Campaña de inverno no existía, había COVID, pero la del año antes pasado COVID bajando… niños entubados, personas entubadas, urgencias pediátricas, centros de salud totalmente colapsados y eso no se vio venir.

Entrevistador: Eso fue además un fenómeno mundial desconocido para todos.

Entrevistado: Sí, y era porque ya las personas estaban retornando a sus actividades, pero el año siguiente podríamos haber aprendido de ese ejercicio de urgencia que tuvimos el año uno post

COVID al año dos posts COVID y haberlo aplicado. Haber dicho de los datos del año 2021 fueron de tal forma, por lo tanto, el año 2022 se va a comportar de forma similar. ¿Qué nos pasó? Nuevamente salió en prensa niños entubados, urgencias pediátricas, todo lleno, aumento en el consumo de medicamentos pediátricos y nuevamente fue una urgencia y estábamos detrás de la urgencia tratando de… Finalmente la gestión de Cenabast termina siendo exitosa, pero implica sobrecarga laboral, implica que dejas ciertas actividades cotidianas y habituales en las personas por dedicarse a la urgencia. Este año hicimos algo distinto, aprendimos del 1 y 2 de las urgencias pediátricas y nos adelantamos un poco, entonces eso llevo hoy día a que no tuvimos tanta recarga laboral.

Entrevistador: ¿Y eso lo lograron con equipos dedicados al análisis de información?

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿Quizás el Ministerio que también forma parte de algunas cosas?

Entrevistado: Más que con el Ministerio, creo que nosotros fuimos la alerta al Ministerio. Partimos con análisis de este equipo, el de Dirección. Finalmente comenzamos a trabajar la campaña de invierno en el mes de marzo, campaña de invierno de años anteriores estábamos en junio, julio trabajando, cuando ya estaba todo… Ahora empezamos en marzo, y por eso es que quizás fue que los centros de salud ya estaban abastecidos preventivamente. Igual se disparó el consumo de algunos medicamentos.

Entrevistador: Pero fue más acotado y fue más fácil responder…

Entrevistado: Sí, entonces todo eso se vio con los datos. Creo que esta institución tiene mucho, hay mucho dato que hoy día no se está utilizando y lo poco que se utiliza… tenemos lecciones super positivas como esta. Caso burkholderia, en el mismo tenor, burkholderia año pasado, se

cierra la planta de clorhexidina de Difem, se encuentra burkholderia por tanto la planta se cierra, Difem tenía más del 70% de la participación en el mercado, ¿qué hacemos? Ministerio le dice a Cenabast salga a comprar, salga a importar. Hay que importar medicamentos.

Entrevistador: Hay que agilizar los procesos en los tiempos que tienen normalmente.

Entrevistado: Nosotros somos una institución super rígida, salir a comprar te demora una importación tres, cuatro meses corriendo. Por lo tanto, eso conllevó a que las acciones que realizamos en base al abastecimiento terminan cuando estamos recién viviendo o terminando los peaks de urgencia. Después llegó burkholderia con Sanderson y nos pasó lo mismo, ahora estamos con el caso dos de burkholderia de Sanderson.

Entrevistador: ¿Hemos aprendido algo como institución?

Entrevistado: Sí, hemos aprendido algo, pero no es suficiente. Creo que falta robustecer ese análisis de datos.

Entrevistador: ¿Esa falta se debe principalmente a falta de recursos?

Entrevistado: Falta de recursos, falta de personal, falta de procedimientos que nos permitan realizar eso. Por ejemplo, aquí hay un comité de urgencias… quizás el comité de urgencia debería tener una mirada mucho más integral. Hay un comité de emergencia que hoy día está liderado por el Ministerio y donde de aquí participan dos actores, pero también necesitamos tener coacción de todas las áreas que participan dentro de una emergencia.

Entrevistador: Volviendo un poco a la atención de usuarios, ligándola con las herramientas tecnológicas que tu indicas que ves muchas falencias en la institución, ¿tu consideras que la atención de usuarios, a pesar de todo lo que tú nos explicas, se puede considerar como

estandarizada en cada equipo de trabajo que tienen en la línea de Intermediación?

Entrevistado: Si, mira hoy día la atención de usuarios que realiza este subdepartamento si está estandarizada. Haber separado los equipos de trabajo en función de la naturaleza de los establecimientos fue positivo. Hace años atrás, un ejecutivo tenía que atender solicitudes de un hospital de alta complejidad, de mediana y de baja, de un consultorio, una posta rural, de una farmacia comunal, etc., por lo tanto, eran requerimientos con distinta naturaleza, distinta urgencia, distinta necesidad, por lo tanto, esa persona debería tener... debería estar abierta a todo tipo de posibilidades. ¿A qué le vas a dar más urgencia, a la solicitud de un hospital o a la solicitud de la posta? ¿A la solicitud de la farmacia o a la solicitud de un CESFAM?, etc. Por lo tanto, haber "estandarizado el servicio de atención" en donde vas a tener un abanico, una cartera de ejecutivos que se dedique a la atención integral de establecimientos de esta categoría creo que fue eficiente. De hecho, la red hoy día eso lo agradece y creo que esos resultados se vieron reflejados en la encuesta de satisfacción. El tema está en que, si bien nos hemos tratado de adaptar a otro tipo de requerimientos, a nuevas necesidades, creo que el modelo de atención de hoy día está obsoleto. Nosotros tenemos un modelo de atención que es reactivo, o sea, seguimos pensando que somos una institución reactiva y, ¿a qué voy con esto? A que la forma en que nosotros reaccionamos es a través del reclamo, a través del correo electrónico que el medicamento no me ha llegado, a través del reclamo que el medicamento no ha llegado, que venció, que el proveedor no ha entregado.

Entrevistador: Es decir, cuando el establecimiento te notifica, o notifica a través del ejecutivo su insatisfacción.

Entrevistado: Exacto, entonces es porque no hemos sido capaces de ocupar la tecnología a nuestro favor, de utilizar los datos a nuestro favor. Hoy día vivimos en una caja negra, cuando el medicamento sale de la bodega del proveedor no tenemos certeza de que el medicamento llega o

no llega. La única forma de saber que el medicamento no llegó es por el reclamo del hospital o del establecimiento. Hoy día hemos abierto esa caja negra, de cierta forma con el 5% de los productos a través de los operadores logísticos, donde hemos sido capaces de generar esa trazabilidad, por lo tanto, estamos utilizando los datos. En la institución se está trabajando para que, a través de las nuevas bases podamos abrir esa puerta, por ejemplo, cuando un establecimiento tenga su factura con recepción conforme o su factura devengada, para nosotros en un indicio de que el medicamento o el producto ya llegó. Cuando pasen más de 8 días y esa factura no esté aceptada o esté reclamada o esté rechazada, significa que ese medicamento no llegó, por lo tanto, antes de esperar el reclamo ahí es necesario estar con procesos de atención ¿qué pasó, por qué el medicamento no llegó?

Entrevistador: De seguimiento…

Entrevistado: De seguimiento. Mismo caso y saliéndome un poco del subdepartamento, en Finanzas estamos viendo temas de Ley Cenabast donde se requiere una estrategia, por ejemplo, de cobranza, pero el subdepartamento de Finanzas declara que más del 90% del trabajo que se hace en la acción de cobranza se basa en pega administrativa. ¡Más del 90% de la pega! Eso quiere decir que, si una farmacia te paga, te paga la factura 123, eso no se lleva tecnológicamente, no hay un flujo o una trazabilidad de que esa farmacia te pagó la factura 123, sino que tiene que haber una persona, coincidiendo todas las cuentas, me pagó la factura 123 en esta fecha, por lo tanto, yo manualmente tengo que hacer todo ese ajuste en el sistema.

Entrevistador: O sea hay demasiado trabajo manual, no solamente en el Subdepartamento, sino que se replica en distintas áreas.

Entrevistado: Pasa en Finanzas, pasa acá… somos muy manuales.

Entrevistador: ¿Y hay algún tipo de capacitaciones que tengan en mente o se desarrollen para

abordar el desarrollo continuo de los ejecutivos de atención?

Entrevistado: Lo que estamos haciendo hoy día es tratar de formalizar el actuar de este subdepartamento a través de procedimientos. Como institución pública debemos escribir todo lo que hacemos, por el solo hecho de que no dependamos de las personas, sino que dependamos de los procesos. Al depender de los procesos, puede hacer el trabajo cualquier persona. Hoy día se está escribiendo eso, por lo tanto, una vez se escriban esas cosas, comienzan los procesos de capacitación.

Entrevistador: Y ese plazo… ¿O sea, tienen contemplado hasta cuando para terminar de escribir esos procedimientos?

Entrevistado: Hoy día estamos escribiendo los procesos según las auditorías internas. Auditoría interna levanta procesos cada año, los audita y esa información nos sirve como para ir mejorando y actualizando nuestros procedimientos.

Entrevistador: Y en esta primera etapa de construcción de procedimientos, ¿hay algún periodo definido para contar con esa documentación?

Entrevistado: 31 de diciembre con la actualización de todos los procedimientos. Por lo menos deberían estar todos actualizados al año 2023, sobre todo con la separación que tuvimos entre, en ese entonces, Clientes y Logística, hay procedimientos que quedaron “en el aire” y ahora hay que delimitar nuevamente la línea de acción. El próximo año se espera realizar una bajada completa de todas las actividades que realiza este subdepartamento.

Entrevistador: Se sigue trabajando de forma reactiva al tomar medidas una vez que Auditoría los levanta, pero con este plan de trabajo se podría disminuir esta reactividad.

Entrevistado: Así es.

Entrevistador: Finalmente, respecto a las herramientas tecnológicas, los recursos limitados que señalan tener... A pesar de eso, ¿existen oportunidades para implementar nuevas tecnologías como chat bots, un sistema de gestión de relaciones con los usuarios u otras alternativas para mejorar la gestión que se entrega a los usuarios?

Entrevistado: Sí, nosotros tenemos un "pro" en este subdepartamento. Desde hace tres años estamos formando un equipo de analistas, creo que había sido un desafío hace muchos años atrás. En este subdepartamento fluye mucha información, hoy contamos con un equipo de cuatro personas que están mirando esos datos y están generando la trazabilidad adecuada, innovando a través de herramientas tecnológicas... Aquí se da mucho el uso de Python y tratar de automatizar todos los procesos que sean rutinarios. Este ámbito de acción vemos que se está replicando en otros subdepartamentos y creo que, de los cuatro subdepartamentos de Operaciones, el equipo de analistas del área de Usuarios es el que va un poco más allá. Hemos adelantado varios procesos, estamos pensando en optimizar las tareas de los ejecutivos de usuarios para que no tengan tanta carga administrativa y se dediquen más que todo a asesorar a los establecimientos con las solicitudes de medicamentos. Como te digo, hoy tenemos un modelo de atención bastante obsoleto, y creo que seguimos funcionando con la lógica de los bancos en la cual tu tenías un ejecutivo asignado y ese ejecutivo te iba a resolver todo lo que necesitabas. Hace un tiempo atrás hemos estado solicitando algún sistema que nos permita fidelizar establecimientos, plataformas virtuales que nos permita formalizar el proceso de atención, pero por falta de presupuesto institucional todavía no se puede otorgar. Creo que nos hace falta robustecer el proceso de atención porque, finalmente, las personas terminan accediendo a medicamentos en los establecimientos que le compran a Cenabast.

Entrevistado: Perfecto. Fabián, muchas gracias por darte el tiempo de participar en esta entrevista y por tu disposición.

- ***Jefatura Sección Servicios Sistema Público***

Entrevistador: En esta entrevista queremos abordar algunas dimensiones para conocer sobre el modelo de atención de usuarios y la primera tiene relación con la estructura organizacional, en donde queremos preguntarte si a nivel de subdepartamento o departamento, ¿tienen algún objetivo definido?

Entrevistado: Sí, el objetivo principal es tener una atención oportuna y rápida al usuario final que sería, en este caso, el químico farmacéutico o el encargado del hospital. Ese es el objetivo principal, nos han informado al respecto las jefatura que debemos estar siempre atento a los requerimientos de la red.

Entrevistador: ¿Cómo definirías una atención oportuna, a que hace referencia ese concepto?

Entrevistado: Hace referencia a que el requerimiento que llegue a través de los distintos canales que se disponen para comunicarse, sea atendido en el menor tiempo posible, no más allá de 24 a 48 horas, eso es oportuno.

Entrevistador: Dentro de los desafíos que enfrentan como área de intermediación, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan al interior del equipo?

Entrevistado: El principal desafío de la mano con las entregas oportunas, ese es el desafío que más se nos ha destacado. Tenemos que llegar y ser eficientes en ese punto, ya que representa la mayor cantidad de reclamos que recibimos de la red. En resumen, el principal desafío es llegar con los medicamentos en tiempo y forma.

Entrevistador: En cuanto a la atención de usuarios, ¿actualmente se toman medidas que permitan conocer su satisfacción?

Entrevistado: Si, se hace a través de una encuesta de satisfacción que se hace una vez al año

Entrevistador: ¿Y eso en qué consiste?

Entrevistado: Consiste en preguntas relacionadas con diferentes ítems, uno de ellos pregunta acerca de la satisfacción con la atención del ejecutivo, la que se mide en una escala de 1 a 7, siendo 7 la nota máxima. Abarca preguntas tales como el tiempo de respuesta en los requerimientos. El ítem más importante es el de la atención del ejecutivo, hay otras preguntas relacionadas con las entregas, procesos de facturación, de nuestros sistemas computacionales a los establecimientos.

Entrevistador: Entonces, ¿la encuesta es reactiva?

Entrevistado: Si, por supuesto. Pero al ser reactiva podemos sacar varias cosas en esa encuesta, por lo tanto, puede ser proactiva también.

Entrevistador: ¿Cuál es el análisis que ustedes realizan con los resultados de esa medición?

Entrevistado: Gracias a la Sección de Análisis de Datos, ellos extraen los puntos más importantes donde debemos trabajar. En los últimos años, se han identificado puntos débiles tales como las entregas en forma tardía, la no llegada de productos que se indican en el Informe de Cumplimiento, también en facturación se está al debe. Sin embargo, en términos de atención no se han detectado malas notas, el promedio va desde nota 5,5 llegando hasta 6,0.

Entrevistador: ¿Disponen de algún plan para medir y mejorar la calidad de las interacciones de los ejecutivos de atención con el usuario?

Entrevistado: El actual plan que tenemos va de la mano con realizar visitas a los establecimientos (los que más se puedan) y ahí ir extrayendo información relacionada con las falencias que los usuarios ven con relación a la calidad del servicio. Al tener una relación presencial, se logra

acercamiento y obtención de la información directa de la fuente.

Entrevistador: ¿Eso con qué frecuencia se hace y hace cuanto tiempo se está implementado?

Entrevistado: Desde que asumió el nuevo director Jaime Espina (quien asume desde marzo 2023), se intensificó. El nuevo directos solicitó reuniones una vez por semana con los clientes de la región metropolitana

Entrevistador: ¿Y para otras regiones?

Entrevistado: Se solicitó se realizaran una vez al mes, inclusive dos veces al mes si fuera posible.

Entrevistador: ¿Y ahí generan un equipo que va a cargo y que temas tratan?

Entrevistado: Se tratan temas de abastecimiento en general, entrega oportuna, facturación, atención del ejecutivo, temas logísticos y, en términos informáticos, está comenzando a tratarse el tema de la interoperabilidad.

Entrevistador: ¿En qué consiste la interoperabilidad?

Entrevistado: Tiene que ver con conectar a los establecimientos a través de un sistema informático con la finalidad de obtener información relacionada con consumos, stocks críticos, quiebres. Entonces, a través de ese monitoreo, Cenabast va a poder conocer sus necesidades de abastecimiento. A futuro se pretende tener una trazabilidad que permita monitorear desde que se realiza el despacho hasta la entrega, pero principalmente es conocer información acerca de su stock con la finalidad de poder adelantarnos a futuros quiebres y por lo tanto, tener una relación más fluida con el cliente y ser un apoyo en términos de su abastecimiento.

Entrevistador: ¿Cuándo ocurre alguna catástrofe o tienen alguna urgencia, ¿tienen un plan definido como subdepartamento?

Entrevistado: No, no tenemos planes de contingencia, nada definido. Nosotros actuamos en base a los requerimientos del Ministerio de Salud, son ellos quienes tienen un área dedicada a ese tema y nos informan lo que tenemos que hacer.

Entrevistador: ¿Y quiénes son los principales actores que participan de ese comité de emergencia, o cómo la canalizan?

Entrevistado: El jefe de Operaciones baja la información que recibe por parte de Ministerio de Salud y va definiendo quienes van a participar, sin embargo, no hay un protocolo definido.

Entrevistador: ¿Y están pensando en construir uno?

Entrevistado: Internamente no lo hemos abordado, sin embargo, sería bueno disponer de uno para ese tipo de situaciones. Existen muy pocos protocolos en el área de Usuarios, yo diría que no existe un protocolo de atención para saber cómo esta debería ser. Los que hay actualmente son de manual de usuarios y ahora estamos actualizando uno que tiene relación con la captura de demanda.

Entrevistador: Consideras que, al no haber un protocolo relacionado con la atención de usuarios, ¿el modelo no está estandarizado?

Entrevistado: No, no existe estandarización del modelo, sin embargo, se está pensando en generar un protocolo para eso.

Entrevistador: Los equipos de atención usuarios se dividen por Servicios de Salud (SS), Establecimientos Autogestionados en Red (EAR), Atención Primaria de Salud (APS) y extrasistemas y, dentro de cada equipo ¿existe un protocolo de atención?

Entrevistado: No, tampoco existe un protocolo orientado a cada equipo de atención. Sin embargo, se realizaron modificaciones al interior de los equipos, ya que se detectaron algunas falencias en

términos de atención de APS y SS, entonces lo que se hizo fue unir a todos los equipos y dividirlos por Servicio de Salud y región. Hoy no existen ejecutivos sólo de atención primaria, sino que cada ejecutivo atiende a todos los establecimientos que dependan de los servicios de salud.

Entrevistador: ¿Y eso cuando ocurrió?

Entrevistado: A partir del 16 de agosto de este año se unificaron.

Entrevistador: Si revisamos un escenario particular, cuando se recibe un reclamo de un usuario que solicitó la baja de un producto y el ejecutivo de atención había realizado la gestión… ¿Esto se le comunica al proveedor? ¿habría alguna oportunidad de mejora y de incorporación de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación de dicho proceso y evitar inconvenientes como estos?

Entrevistado: Bueno, lo más estandarizado que tenemos es el uso de Google Drive y eso comenzó hace tres años. Esto es lo más tecnológico que tenemos actualmente.

Entrevistador: Eso es con relación a la atención de usuario, pero también nos comentabas sobre las plataformas y los sistemas de información que se disponen para que los establecimientos programen sus demandas…

Entrevistado: Si, en todo esto se piensa y más que automatizar, se piensa en migrar a sistemas más potentes y no tan obsoletos. El uso de Google Drive ya está quedando obsoleto y no está dando abasto a las necesidades de los equipos.

Entrevistador: Google Drive es bastante manual.

Entrevistado: Justamente, es como un Excel, pero que puede ser compartido con más personas. De hecho, en el área de análisis se está evaluando la factibilidad de implementar un mejor sistema

informático.

Entrevistador: De acuerdo con su experiencia como jefe del área ¿qué recomendaciones podría realizar en términos de mejora que piensa se podrían implementar en el área?

Entrevistado: Ahora mismo se está conversando con un grupo de ejecutivos la posibilidad de aprender nuevos sistemas informáticos, por ejemplo, SQL que es un sistema de bases de datos. Partiendo por ingresar y automatizar bases de datos, que permita una gestión menos manual que la que se realiza en Excel, sin embargo, son pocos los interesados en aprender, debido a que se resisten al cambio, además de tener personas que están a punto de jubilar, que no son nativas tecnológicas y que, por ende, les va a costar un poco más que a aquellos que tienen 30 años.

Entrevistador: Y en ese escenario como líder ¿qué medidas ha tomado para frenar esa resistencia al cambio y lograr un avance?

Entrevistado: Medidas que tomo es motivar al equipo para que puedan entender que, si bien estas herramientas informáticas pueden ser difíciles de asimilar en un principio, representan una ayuda considerable en términos de agilizar la atención a los usuarios, minimizando errores que presenta la digitación manual. Así todo es complejo, ya que insisto en la resistencia al cambio y lo difícil que resulta motivarlos, a pesar de que todos estos cambios implican reducción de carga laboral, no todos están dispuestos.

Entrevistador: ¿Existen capacitaciones para abordar el desarrollo continuo de cada ejecutivo?

Entrevistado: De hecho, en Cenabast existen capacitaciones por parte del área de informática, pero no dan abasto. En el último tiempo se realizó una convocatoria para capacitarse en Python, sin embargo, fue tanta la convocatoria, que muchos de los interesados quedaron fuera. A pesar de que estoy diciendo que hay ejecutivos que no quieren aprender, en la institución hubo una

convocatoria potente para aprender de este sistema informático.

Entrevistador: ¿Entonces podríamos decir que existe un problema de adecuación para el cargo? Porque cuando se recluta personal, este proceso se realiza de acuerdo con una descripción de cargo, ¿existe esa descripción de cargo?

Entrevistado: Exactamente. Sí, existe esa descripción de cargo, sin embargo, las personas que trabajan en el área de usuarios, por lo general, llevan más de 25 años o 30 años, la mitad de las personas llevan más de 20 años, por lo tanto, es natural esa resistencia al cambio. De hecho, la mayoría de los que se inscribieron para el curso de capacitación que mencionábamos hace un rato, son personas jóvenes, nadie del área que lleva más de 20 años se inscribió. Entonces ahí está el trabajo de motivación por mi parte, es muy difícil motivarlos, pero estamos trabajando para ello, entendiendo lo importante que es la modernización de las herramientas de trabajo.

Entrevistador: En el subdepartamento, ¿existen oportunidades para implementar nuevas tecnologías como Chart bots, un sistema de gestión de relaciones con el cliente o algún otro que permita mejorar la información que se le entrega desde la institución al usuario?

Entrevistado: Si, de hecho, el jefe del subdepartamento ha querido implementar este tipo de herramientas, hasta un chat de WhatsApp que permita tener una comunicación más fluida con los establecimientos. De hecho, el área de análisis está viendo temas para que la información fluya de mejor manera, como a través de correos informativos. Estamos viendo varios temas, pero es complejo por el hecho de ser institución pública, saber qué herramientas se nos permite utilizar y además debemos considerar que estamos afectos a un presupuesto que no es flexible, por eso se tomó la idea de WhatsApp.

Entrevistador: ¿Y cuál es la idea que se tiene con el WhatsApp?

Entrevistado: Consiste en implementar un número telefónico que esté disponible las 24 horas para los usuarios, que esté disponible para los referentes de todos los establecimientos y a través de ese medio entregar información importante a la red. Sólo de carácter informativo.

Entrevistador: Bueno, igual es una buena iniciativa, ya que permite fomentar la comunicación que establecen desde el subdepartamento.

Entrevistado: Justamente.

Entrevistador: Anteriormente se intentó disponibilizar un sistema que permitiera tomar contacto con el cliente a través de videollamadas para acercar la atención…

Entrevistado: Sí, con la pandemia se optimizaron recursos que estaban disponibles y que no se utilizaban. Es así como las videollamadas se fueron utilizando de forma diaria para tener contacto con los establecimientos. Es una herramienta bien potente que actualmente tenemos.

Entrevistador: Y a nivel nacional, ¿generan instancias de comunicación con toda la red de salud?

Entrevistado: Sí, de hecho, se hace vía Oficio y se indica que debemos realizar, a lo menos, dos videoconferencias al año con todos los establecimientos de la red.

Entrevistador: Y el año anterior, ¿Cuántas videollamadas realizaron?

Entrevistado: Dos o tres, divididas por cartera de atención.

Entrevistador: ¿Tienen alguna otra instancia de comunicación?

Entrevistado: Sí, la realización del Encuentro de Usuarios, que no se hacía desde el año 2019. Este encuentro es una reunión presencial que se realiza una vez al año, donde se convocan a todos los representantes de toda la red. Este año tratamos principalmente temas relacionados con la

interoperabilidad, queríamos mostrar a los establecimientos en qué consiste este proyecto para que ellos puedan creernos y participar de esta iniciativa porque es beneficiosa para todos.

Entrevistador: Mencionas que quieren lograr que la red logre creerles como institución, ¿tú crees que la confianza en Cenabast es un tema que está al debe?

Entrevistado: Cenabast tenía mala fama años atrás, principalmente por el gran porcentaje de incumplimiento en las entregas y especialmente los primeros 3 meses del año. Rondábamos alrededor del 30% del cumplimiento de la demanda programadas, pero hoy en día llegamos a un 90%, por lo tanto, nuestra credibilidad como institución ha crecido. Por lo mismo es que tuvo una buena acogida este sistema informático que se quiere implementar con la red.

Entrevistador: Bueno Miguel, muchas gracias por tu disponibilidad y el tiempo que te tomas para conocer tu perspectiva del modelo de atención de usuarios.

- **Jefatura Sección Desarrollo Web**

Entrevistador: El objeto de esta entrevista es principalmente conocer, desde tu perspectiva, las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución, los avances que se han realizado en el último tiempo y la forma en cómo se canalizan las solicitudes de mejora tecnológica que reciben desde el área de Usuarios. ¿Podrías contarnos un poco al respecto de cómo ha funcionado el área en este sentido?

Entrevistado: Bueno, me gustaría comenzar contextualizando un poco sobre los sistemas web con los que contamos y que se agrupan en lo que se llama el ambiente de clientes internos y externos. El ambiente externo tiene que ver con la relación de los establecimientos con Cenabast, por ejemplo, anteriormente existía un proceso para la obtención de clave, lo que implicaba obtener un acceso que les permitía realizar sus programaciones a través de la web. Antes, las claves estaban asociadas al RUT del establecimiento, entonces no se podía determinar quién realizaba las programaciones y modificaciones a la programación, (podía ser ocupada por cualquiera), eso ocurrió hasta el 2007. Posteriormente se creó el proceso de registro de clientes para la obtención de clave donde se hace un match entre el RUT del usuario con el RUT del establecimiento solicitante. Esto permitió personalizar las claves e identificar a los programadores, ya que existe una constante en los establecimientos grandes, donde existe división entre las personas que programan, por ejemplo, hay usuarios que programa intermediación, otros programas ministeriales, otros insumos, entre otros. Mientras más pequeño se va haciendo el establecimiento, la programación se va centralizando en menos personas llegando a establecimientos donde una persona es la encargada de todo el proceso de programación. Dicha modificación generó beneficios, en términos de identificación o personalización de los programadores. Avanzado los

años se detectó otro tipo de comportamiento, donde las claves eran usadas aun cuando los titulares de las claves ya no prestaban servicios en los establecimientos (las claves se guardaban automáticamente y quedaban como predeterminadas). Para el 2021 con el tema de la clave única, este proceso mejoró.

Entrevistador: Con relación a la plataforma de programación, ¿crees que es perfectible de mejorar o actualmente cumple con las necesidades de los usuarios?

Entrevistado: Hace aproximadamente un año se flexibilizó el proceso del negocio de Cenabast, donde se permitieron dejar productos al alza o a la baja, permitir que ciertos medicamentos se pudieran bajar a cero. La canasta CEM, o el ingreso de clientes nuevos implicó mucho desarrollo tecnológico por parte de TI. Dicha ampliación del negocio implicó un trabajo en cuanto a desarrollo tecnológico importante, ya que era necesario plasmar dentro de los códigos una infinidad de nuevas necesidades y se generó el desarrollo de una plataforma única o estándar, lo que implicó trabajar con un Wizard.

Entrevistador: ¿Qué implica la introducción de esta experiencia en el término del uso de esta plataforma estándar?

Entrevistado: Implica que, en base a todo el conocimiento que se dispone, se logre generar una plataforma que permita al cliente, por ejemplo, ampliar su programación con un 30% al alza o a la baja. Para el caso de las farmacias comunales, en un momento se indicó que ese aumento o disminución iba a ser de un 50%, para otros establecimientos se indicó que algunos productos quedarían con programación libre y que para clientes nuevos no existía algún tope para programar. Entonces todos esos requerimientos se plasman en la plataforma estándar, donde todas esas posibilidades deben estar consideradas de acuerdo a las características del cliente que programe.

Entrevistador: ¿Entonces los usuarios se categorizan para adaptar y flexibilizar según se determine?

Entrevistado: Sí, se categorizan y claro que fue necesario flexibilizar la plataforma para mejorar. En este sentido se busca que la plataforma logre determinar a qué cosas puede acceder cada cliente de acuerdo a su naturaleza.

Entrevistador: ¿Esa plataforma permite ser aún más flexibilizada?

Entrevistado: Sí. Actualmente se está trabajando en nuevas mejoras, por ejemplo, configurar que productos que se encuentran disponibles para programar a través de la línea de intermediación sean mezclados con productos de la línea de programas ministeriales.

Entrevistador: ¿Cuáles son las últimas mejoras en las que te encuentras trabajando?

Entrevistado: Se me solicitó que algunos procesos se cargaran directamente en SAP y otros donde primero se debe consolidar la programación y luego ser cargada a SAP. A modo de ejemplo, para farmacias privadas la programación se carga directamente en SAP, en cambio para la línea de intermediación, esta debe pasar primero por un proceso de consolidación antes de ser cargada en SAP. Para ayudas técnicas la programación también se carga directamente en SAP, y verifica la existencia de stock para programar. Ahora se está solicitando que los establecimientos puedan programar aun cuando no exista stock, esto para poder determinar la necesidad real de demanda de la red.

Entrevistador: En cuanto a la solicitud de mejora, entendiendo lo engorroso que algunas veces resultan las solicitudes, en el sentido que hay que seguir ciertos pasos, ciertos protocolos y que cada uno de esos pasos necesita un proceso de análisis, desde el lado del solicitante se cree que la demora es demasiada, entonces, ¿a qué crees que se deben esas demoras? ¿A tu carga de trabajo? ¿El tiempo que conlleva trabajar en esas modificaciones o algún otro motivo?

Entrevistado: Primero, aún las personas que realizan requerimientos no saben pedirlos, son demasiado genéricos y por ese motivo es que tiene que pasar por un proceso de análisis y cuando se realiza el requerimiento comienzan las solicitudes de restricciones. Entonces si el solicitante es quien conoce el funcionamiento del negocio, es él quien debería entregar desde un comienzo todas las características necesarias para desarrollar los requerimientos.

Entrevistador: ¿Ustedes como área habían creado anteriormente un procedimiento de solicitud de requerimientos?

Entrevistado: Sí, pero obedece a un proceso de orden en cuanto a categorizarlos, ordenarlos y cubicarlos. Antes de ese procedimiento, los requerimientos se realizaban a través de correo electrónico, lo que implicaba que sólo el solicitante y el desarrollador conocían el requerimiento, en cambio ahora la solicitud se conoce a nivel transversal en la institución. El proceso consiste en que el solicitante llena el formulario con la información solicitada en términos de describir el objetivo que se busca y las características de la solicitud. Luego, esto pasa a manos del desarrollador web, quien agrega información referida al análisis, flujo, entre otros... es como un Workflow (flujo de trabajo). Se cubica, es decir, esto significa que lo ubicamos en tiempo y espacio, dando como resultado una carta Gantt. Esta información se le entrega al solicitante y este tiene que hacer una presentación al comité de TI. De esa forma se asegura que el requerimiento sea de dominio de toda la institución.

Entrevistador: ¿Por qué ese paso? ¿Cuál es la necesidad de generar una presentación al comité de TI? ¿Es sólo para grandes proyectos?

Entrevistado: Primero, el comité de TI está conformado por un representante de cada área de la institución y todos los requerimientos deben ser presentados ante este comité, independiente del tamaño del proyecto.

Entrevistador: ¿Y eso no entrampa el proceso?

Entrevistado: No, todo lo contrario. Este paso implica que el conocimiento es de dominio de toda la institución, se conocen las bitácoras, los procesos asociados y se trabaja de forma conjunta.

Entrevistador: ¿Esa información se maneja sólo a nivel de miembros del comité o este debería hacerlo extensivo a sus equipos de trabajo?

Entrevistado: Si, cada representante debiera hacerlo extensivo a sus equipos de trabajo.

Entrevistador: Entonces, podemos señalar que la importancia de este comité implica que no se dupliquen los requerimientos.

Entrevistado: Efectivamente, porque se han detectado duplicidad de solicitudes, además la idea es que el comité conozca y participe de los requerimientos, esto implica que puedan aportar con formas distintas de abordar dichas solicitudes. Se han detectado áreas que tienen el mismo requerimiento y lo están trabajando de distinta forma, pero cómo trabajan como "islas" eso no se comparte con el resto de las áreas. Entonces este comité permite contar con otras visiones que pueden aportar con nuevas formas de abordar los requerimientos y algo que parece ser engorroso finalmente termina siendo positivo.

Entrevistador: ¿Tú consideras que esta medida ha permitido optimizar el recurso humano de TI?

Entrevistado: Si, además ha permitido que requerimientos generados por un área no afecten a otra. Es una mirada colectiva que permite abordar todas las aristas de la organización, lo que implica reducir el error y optimizar el recurso de TI. Pero, aun así, ha costado que las personas entiendan que es una forma más optima de realizar las cosas, que no es burocracia ni mala disposición para aportar.

Entrevistador: En base a información que hemos recabado, creemos que desde el área de usuarios personifican mucho los requerimientos en tu persona, ¿porque crees que eso sucede? ¿tú tienes un

equipo que canaliza esos requerimientos? ¿Cómo se ordenan? ¿O sólo tú estás destinado a atender todos los requerimientos de esa área?

Entrevistado: Yo creo que los requerimientos se personifican en mí, porque yo llegué el 2006, entonces he logrado obtener mucha experiencia a través del camino recorrido. En Cenabast existen alrededor de 36 sistemas web, en donde la mayoría los he realizado yo.

Entrevistador: ¿Pero eso no será riesgoso, en términos de depender tanto de una persona? ¿Existe un capital humano al que se pueda recurrir en el caso que tú no estés y que esté en condiciones de dar soporte?

Entrevistado: Sí. Es un problema que se puede dar, pero eso se da porque tengo mucha experiencia y eso sólo te lo da el tiempo, pero ahora el departamento lo componemos cuatro personas donde yo soy el líder y estas tres personas cumplen las funciones de desarrollador y arquitectos de software. Llevan aproximadamente dos años trabajando y claro que el generar un capital de conocimiento lleva años.

Entrevistador: Entonces, ¿es una visión errada que todo descansa en ti?

Entrevistado: Sí, porque ahora al haber un equipo a mi cargo, donde yo le presto soporte a los arquitectos y desarrolladores, yo filtro los requerimientos y soy la cara visible, pero el trabajo no lo desarrollo sólo yo, entonces si yo hoy no estoy, no se para el proceso.

Entrevistador: ¿Puede ser porque hasta hace poco (aproximadamente cuatro años), todo pasaba por ti?

Entrevistado: Sí, es que hemos avanzado mucho, antes funcionábamos... como se dice en términos coloquiales, como “circo pobre”.

Entrevistador: Hemos notado que el área de TI fue ampliada...

Entrevistado: Sí, ha crecido mucho. Hoy vamos complementando conocimiento con los compañeros, ya que varios se han especializado en distintas áreas, como por ejemplo conocimientos en contratos.

Entrevistador: Y con relación a las herramientas tecnológicas, actualmente se trabaja con SAP. ¿Consideras que estamos trabajando con herramientas que están quedando obsoletas?

Entrevistado: Estamos en un proceso de cambio.

Entrevistador: Y este proceso de cambio, ¿hacia a dónde apunta?

Entrevistado: No es parte de mi área, pero lo que puedo comentar es que el sistema SAP tiene soporte hasta el 2027.

Entrevistador: ¿Cómo ves la inversión en tecnología de la institución?

Entrevistado: Ahora se está ampliando. Hace algunos años estuvo muy estancado, se trabajaba más con el ingenio que con herramientas que prestaba la institución, pero este último año se ve que se está trabajando en una gran inversión.

Entrevistador: Con relación a la interoperabilidad qué nos puedes decir, relacionándolo con la ley de Transformación del Estado, que en un corto tiempo va a obligar a las instituciones públicas a interoperar entre sí, a digitalizar la información, ¿crees que estamos preparados para enfrentar los cambios que se vienen?

Entrevistado: Sí, estamos preparados porque hoy hay una fuerte inversión en el proceso de desarrollo, innovación en la nube, en el tema de poder soportar toda la cantidad de información que hoy no sólo es de la red.

Entrevistador: Y en ese sentido, ¿cuáles son las cosas, desde criterio, que hay que tener en cuenta para no fallar en la interoperabilidad?

Entrevistado: Uno de los riesgos tiene que ver con que los hospitales tengan la disposición de participar y los recursos para hacer frente a este proceso y, a nivel de matriz, tenemos que ser capaz de soportar toda esa información. Pero en el piloto de ingresar a los stocks que manejan los establecimientos de la red, el riesgo está en la disposición de estos para integrarse y claro, como variables que pondrían en riesgo el integrase podemos indicar el presupuesto de los establecimientos y su capacidad tecnológica en el desarrollo. Además, nosotros les solicitamos su nivel de stock en forma diaria, pero puede ser que ellos no lo tengan digitalizado, entonces puede ser que le estemos solicitando cosas que ellos no tienen.

Entrevistador: En base a eso, ¿podríamos decir que la misión de Cenabast sería incentivar a los establecimientos a sumarse a este proyecto? Además de enfrentarse a las dificultades en términos informáticos y financieros que afectan a los establecimientos que podrían poner en peligro el sumarse a este proyecto.

Entrevistado: Claro, sería importante contar con a lo menos el 80% de los establecimientos unidos a este proyecto para poder contar con esa información que nos permitirá tomar medidas reales.

Entrevistador: Con respecto a la inteligencia artificial, ¿cómo ves el tema al interior de Cenabast?

Entrevistado: Tomando el mismo caso de la interoperabilidad, en el caso que, los establecimientos pudieran informarnos sus stocks en forma diaria y continua, aplicar la inteligencia artificial permitiría detectar variables dentro del comportamiento de los establecimientos, como por ejemplo las estacionalidades, el tema demográfico, la línea del hospital, etc. Si bien todas esas variables son conocidas por nosotros, la inteligencia artificial nos podría proporcionar modelos mucho más rápidos con una capacidad de análisis y proyección más certeros, entonces eso nos serviría para reaccionar de forma más proactiva y no tan reactiva como nos caracterizamos. Hay muchas variables que podemos considerar, por ejemplo, qué es lo que el establecimiento quiere,

qué es lo que necesita, qué es lo que podemos comprar, qué es lo que el proveedor puede entregar, lo que la norma permite, entre otros, y con la aplicación de la inteligencia artificial, nos permitiría encontrar la mejor solución para eso. En consecuencia, sería una herramienta muy útil.

Entrevistador: Con relación a los sistemas de información, ¿existen sistemas sólidos en la institución?

Entrevistado: Sí, hace un tiempo se hizo una inversión muy grande en términos de servidores y procesos, sin embargo, como van perdiendo vigencia... Para eso queda soporte de aproximadamente 4 o 5 años.

Entrevistador: Me queda una duda, anteriormente mencionabas la innovación en la nube, ¿qué significa?

Entrevistado: Significa requerir un servicio a un tercero, donde ellos te proporcionan el servicio de servidor y donde el proveedor se encarga de hacer las mantenciones, el respaldo de la información y no se deprecia la tecnología porque el proveedor se preocupa de ir actualizándola y eso ya se está utilizando en Cenabast.

Entrevistador: Por último, con relación a los ataques cibernéticos, que últimamente han estado muy presentes, ¿tú consideras que estamos en condiciones de enfrentarlos? ¿Contamos con herramientas que nos permitan enfrentar algo así?

Entrevistado: La seguridad nunca está cien por ciento asegurada, sin embargo, tenemos encargados que se ocupan de eso y desde hace un tiempo hemos tomado medidas que podrían ayudar a disminuir los riesgos frente a un ciberataque, por lo que yo diría que si tenemos herramientas para enfrentar una situación así.

Entrevistador: Pedro, ha sido muy interesante la conversación que hemos tenido, te agradecernos por tu disposición y tiempo.

Anexo N°3: Focus Group

Entrevistador: Describir qué hacen ustedes, como equipo y, dentro de Cenabast, cuál es su función.

Hombre: Yo soy nuevo, estoy desde noviembre del año pasado, entonces lo que voy a decir, es lo que he estado haciendo hasta el momento. Somos intermediarios entre el proveedor y el usuario final, que son todos los establecimientos de salud. La idea es gestionar, de acuerdo con las solicitudes de los establecimientos y, bueno, todos sus requerimientos, tanto, de demandas de productos, como de cualquier otro requerimiento, como ser, hasta conseguirles un documento para canjear productos.

Entrevistador: ¿Quién lleva más tiempo?

Mujer: Yo entré en el año '88, como secretaria, desde ahí he hecho carrera acá. Partí como secretaria de interna, pasé a ser secretaria del Departamento de Finanzas y, luego, al área donde estoy ahora, que es Cliente de intermediación, como ejecutiva.

Entrevistador: ¿Ha visto que ha cambiado lo que hace Cenabast? Cómo se organiza la pega de este departamento.

Mujer: Antiguamente, todo se hacía más, de manera más rudimentaria; todo era a mano, era ingresar datos, llegaban unas tremendas planillas, a través de correo físico y nosotros ingresábamos a través de correo físico y teníamos que ingresarlos en computadores, en servidores grandes. Ahora todo se hace on line, entonces lo que hacemos es una especie de mantención de las demandas que nuestros clientes ingresan. La verdad, no ha cambiado mucho el rol fundamental de lo que nosotros hacemos como institución, que es proveer de insumos y medicamentos a la red pública de salud, para poder atender a la población. Pero, siento que, el tener acceso a mayor tecnología ha permitido

que esta tarea se haga un poco más liviana. A lo mejor, el nivel de exigencia ahora es mayor, en cuanto a los desafíos que hay por los volúmenes de compras. Antiguamente, la central tenía bodega y despachaba desde su bodega. Ahora, la central son productos acotados los que despacha a su bodega, cas todo lo despacha, directamente de la bodega del proveedor. Entonces siento que el modelo, en su parte esencial, sigue siendo el mismo, pero, se ha fortalecido apoyándose en los nuevos descubrimientos tecnológicos, nada más que eso.

Entrevistador: ¿Cómo lo ve usted, que también tiene harto tiempo?

Mujer: En general, no ha cambiado la función, cambió el modelo. Del modelo inicial que tenía Cenabast, donde compraba, almacenaba y despachaba, el modelo cambió. A partir del 2011, 2012, ya partió, definitivamente, el modelo, como decía Rosita, las entregas son directas, son muy pocos los productos que llegan a bodega. El modelo, en sí, cambió, pero, la intermediación, como tal, sigue siendo la misma y esa se implementó como en el ’94. ¿En qué consiste la intermediación?, en que la central compra productos a petición de. Antes del ’94 compraban lo que la red necesitaba. Cuando se implementó la intermediación, se compraba capturando demandas, se capturaban las demandas de todos los establecimientos, para ya comprar un producto a petición de cada establecimiento, ya no tener bodega y productos. Por eso en el ’94 cambió el modelo a la intermediación. En el 2012 se cambió el modelo, nuevamente, se modernizó más, donde ya dejamos de tener bodega y se entrega directamente al proveedor; ya sea, a los de intermediación, ya sea de programas ministeriales y de la Ley Ricarte, que es lo que nosotros manejamos a través de Cenabast, que nos mandatadas por FONASA.

Entrevistador: ¿Ha implicado cambios en la estructura organizativa de Cenabast?

Mujer: Sí, ha cambiado. Las funciones, en el fondo, siguen siendo las mismas, pero con más tecnología. Han cambiado, sí. Bodega ya no existe, de hecho, quedan funcionarios en bodega,

porque todavía hay algunos productos. Pero, en general, los productos que maneja la Cenabast, se contrata a una empresa externa, que es Novofarma, ellos tienen los productos farmacéuticos. En el tema de la pandemia usaron la bodega que todavía está vigente en Lourdes, la bodega de Lourdes, para todo lo que es insumos, no para fármacos. La central le presta servicios a Novofarma, como operador logístico y como bodega de fármacos. Pero eso es muy puntual, el tema de la pandemia es muy puntual. Pero, todo lo demás que visita y que compra Cenabast, a nivel de país, lo entrega directamente al proveedor. Bueno, las exportaciones llegan a la bodega, pero de Novofarma.

Entrevistador: El trabajo del equipo del departamento de ustedes…

Mujer: Del cliente, que cambiaron a usuario.

Entrevistador: La función sigue siendo la misma, en el fondo.

Mujer: Sí, yo diría que no ha cambiado, sigue siendo la misma, vender al establecimiento; las necesidades y el… Se entiende que, también se tiene que realizar la post venta, pero, la post venta está un poquito coja, pero, atender al establecimiento y realizar la post venta.

Entrevistador: ¿Qué creen que se podría mejorar de lo que, actualmente, hace el departamento de ustedes, de la atención a clientes?

Mujer: Yo, podría decir que, nuestro departamento depende de otros departamentos de Cenabast. Por ejemplo, por muy buena gestión que hagamos los ejecutivos de atención de usuarios, siempre dependemos de otros departamentos; por ejemplo, contratos, el Departamento de Contratos que lleva los contratos con los proveedores. Cuando necesitamos respuestas de si no han entregado los productos o están atrasados o el faltante, etc., etc… Y todos los departamentos dependemos también de compras. Por ejemplo, cuando hay órdenes de compras que no están subidas en Mercado Público, nos perjudica porque el usuario no puede ingresar, no sé, una factura al sistema,

también dependemos de ellos. Y, así, dependemos del Departamento de Inteligencia de Negocios, que es el que hace la estimación de, si no hay licitaciones, de los precios que van a tener los productos y etc., etc. Somos todos, un complemento. Nosotros somos la cara visible, en el fondo, con el usuario, pero dependemos de varios departamentos que nos alimentan, nos retroalimentan, en el fondo. Si la comunicación no es efectiva y a tiempo, nos afecta mucho.

Entrevistador: Son los que tienen la relación con los hospitales.

Mujer: Sí, directamente con los hospitales.

Entrevistador: Nosotros trabajamos intermediando entre el proveedor y los usuarios, en este caso, los clientes. Pero, también hay otras instancias donde tenemos que trabajar con facturación, con logística, tenemos que trabajar con contratos, con compras, Dirección Técnica, ahora último, que han saltado algunas observaciones. Entonces si pudiéramos encontrar un punto en el que se pueda beneficiar, sería buscar un poco más de independencia, en torno a nuestro trabajo. O sea, sé que es un tema bien grande esta institución, pero, como dice la Doris, nosotros somos la cara visible. De repente, nosotros damos una respuesta a los usuarios, que viene de parte del proveedor y, se supone que es, fielmente, lo que dice, pero después, nos cambian las versiones en el camino o, puede que salgan situaciones muy particulares, como en la que estamos hoy en día, en temas de medicamentos, los laboratorios. Nosotros estamos en el medio de todo eso.

Entrevistador: Están en el medio de todo, pero están dando la cara con ambas partes. ¿A qué te refieres con eso de la independencia?

Hombre: Por ejemplo, para dar una respuesta nosotros dependemos de una aprobación desde otra área. Entonces esa información debería estar mucho más a la mano, para poder ser más independientes y no estar tanto dependiendo de las áreas que te nombré. Entonces la información, en vez de estar disponible para todos, tenemos que ir donde el ejecutivo, que tenga la disponibilidad

de su tiempo para poder respondernos.

Entrevistador: ¿Qué tipo de problemas se han producido?

Hombre: El atraso a las respuestas.

Hombre: Yo creo que, el atraso a las respuestas. Nosotros tenemos que responder a la brevedad. O sea, todo es para ayer, todo es atrasado, todos tenemos problemas con diferentes tipos de usuarios, que son más exigentes que otros. Entonces traspasar esa responsabilidad de las respuestas bien dadas, a las otras áreas, es un poco complicado, porque no trabajan con los clientes, directamente. Entonces que ellos comprendan nuestras necesidades de tener las respuestas rápidas, es un poco complicado.

Entrevistador: ¿Cómo sienten que el resto de las instituciones ven lo que ustedes hacen? Y esos problemas que implica cuando otro departamento se demora o…

Mujer: Las áreas no pueden ser independientes unas de otras, porque, en sí, todos los procesos están relacionados. Ahora, lo que sí, siempre se ha discutido y por años se viene discutiendo, de que, las nuevas generaciones y modelos que se implementaron, hay una confusión de los roles. La central compra para abastecer a la Red de Salud, por tanto, la importancia es dar un buen servicio al establecimiento; por lo tanto, quien pone la cara visible, es el área de nosotros. Donde están malos los roles, es en las otras áreas; las otras áreas tienen que trabajar para que nosotros demos un buen servicio a nuestra área, porque nosotros somos la cara visible. Estamos hablando de la institución, como todo Cenabast, pero, nosotros como área somos la cara visible; por lo tanto, compras y, principalmente, contratos, que son con los que más nos relacionamos, ellos tienen que trabajar para que nosotros tengamos toda la información disponible. Y ese es un tema de… es como que, nosotros trabajamos para ellos. Pero toda la institución trabaja para que se dé la cara visible hacia afuera. Toda la institución presta un servicio a la Red, independiente del área, pero,

como nosotros somos los visibles… Y ahí, los roles y las funciones están trastocadas, o sea, no tienen claro. Es como que, si tú vas a algo, oye, necesito una urgencia con un establecimiento, es como que, me van a hacer un favor. Siento que hay poca inducción, hay muy mala inducción a la gente nueva, como que no tiene claro cuál es su función y a dónde apuntamos nosotros, con nuestro trabajo en la institución.

Hombre: En general, nosotros somos un área; en realidad, todos los que trabajamos acá, trabajamos para los establecimientos y brindamos soporte. Entonces a nosotros, como área, nadie nos brinda el soporte que necesitamos, de tener la respuesta rápida, de tener la información rápida. Por ahí va el problema, en esta institución hay mucha resistencia al cambio, resistencia a las cosas nuevas, resistencia a mejorar los procesos. En todas las instituciones públicas hay muchas vacas sagradas que no quieren aportar a que sea más rápido todo, al cambio, por ejemplo.

Entrevistador: Cenabast ¿reflexiona sobre lo que hace?, ¿trabaja entre equipos, como para tratar este tipo de temas?

Hombre: No se ha visto, no. Del tiempo que llevo, no he visto que hagan reuniones de equipos con otros equipos de trabajo, por ejemplo, con Contrato. En realidad, se nota que ellos no conocen, realmente, la urgencia, saben que es importante lo que hacemos nosotros, pero no reconocen la urgencia, yo creo, que tenemos siempre que les pedimos algo, por eso, la respuesta siempre se tarda en llegar, no llega el mismo día, de repente, ni siquiera llega en la misma semana, cuando es, realmente urgente entregarla. Siempre los establecimientos consultan sobre la urgencia, rara vez consultan sobre productos que van a llegar o ellos no lo catalogan como urgencia, pero, sobre la urgencia, siempre la respuesta la debemos tener el mismo día.

Entrevistador: Los otros departamentos ¿cómo se informan de sus problemas?

Hombre: Hay que ir a pararse al lado de ellos.

Mujer: Yo creo que, también tiene que ver con que las jefaturas siempre estén en conversaciones. En el fondo, tal vez, ellos sí estén alineados, pero, a lo mejor, quizás no bajan la info. Entonces nosotros creemos que, pensamos que… O sea, de ambas partes tenemos claridad de la urgencia, la importancia que tiene cada área, pero, hacer una reunión como esta, con todos, yo nunca… Bueno, yo vengo reintegrándome recién del teletrabajo, pero no estoy al tanto de eso.

Hombre: Este es el primer focus group que tiene esta institución.

Mujer: Te quería comentar, porque soy de las antiguas. Antiguamente, teníamos un poco de independencia, porque teníamos la bodega que era nuestra, entonces nosotros no íbamos a Contrato a solucionar algo, llamabas por teléfono, había 2 pericos que estaban a cargo de la bodega. Entonces si un cliente te llamaba, tú llamabas a esas dos personas y te lo solucionaban en 5 minutos. Entonces tú tenías la certeza y le das la respuesta al tiro al cliente, al usuario. Pero, ahora, dependemos de. En el fondo, deberíamos contactarnos con el ejecutivo de Contrato, el ejecutivo de Contrato con el proveedor, el proveedor se lo cuentea, porque tenemos identificados a los proveedores con sus respuestas tipo y, nosotros, con esas respuestas tipo, que sabemos que es mentira, tenemos que ir al cliente, al usuario y, el usuario, finalmente, queda esperando y, después, nosotros recibimos el mal rato, el enojo, la molestia, porque es evidente. Antiguamente, lo solucionábamos fácil, por lo que te digo, que teníamos nuestra bodega; incluso, si estabas allá mismo, podías ir tú mismo a ver el producto. Ahora todo es virtual, en el fondo, dependemos de lo virtual.

Mujer: Tenemos el stock virtual, se compra, pero no lo tenemos, lo tiene el proveedor, físicamente.

Mujer: Sabemos que lo tiene, sabemos que lo certificó, pero, después van pasando cosas en el camino que nosotros no tenemos cómo resolver, a diferencia de antes, que era todo mucho más

fácil, más inmediato, donde dabas una respuesta certera. Esto que estás respondiendo, era lo que te dijo el caballero que trabajaba en la bodega, porque estaba mirando el pallet. Pero ahora no tenemos esa opción. Quizás, ahí tuvimos un poco más de independencia. Ahora, era todo un sistema que dependía de 2 personas, que era nuestra contraparte. Ahora tenemos cuántas contrapartes. De esas contrapartes. De esas contrapartes, están los laboratorios y hay algunos que son unos mentirosos, que tú sabes que dan respuestas tipo, "no despaché el producto, porque no tengo la recepción sanitaria". Cuando le he entregado al mismo cliente por 20 años, entonces respuestas así… Y nosotros tenemos que responderles eso a los clientes, a los usuarios.

Entrevistador: Al final, denota al servicio público, como un mal servicio, en el fondo.

Mujer: Para dar un buen servicio, sí. No pretendemos ser perfectos, porque la perfección, yo creo que… Pero, si uno se pone al otro lado, por el lado del hospital, tienen muchas falencias y muchos errores, son garrafales los errores de ellos. Por ejemplo, a veces recibo correos de 10 referentes y cuál de esos 10 referentes maneja menos la información. Entonces también hay mucho del hospital que funciona mal. Eso nos repercute también en la función de nosotros. Los hospitales son muy pocos los que funcionan bien, relativamente bien. Entonces es como una cadena, si ellos funcionan mal hacen que nosotros hagamos una mala gestión y tenemos que arreglar los errores de ellos, incluso.

Mujer: Claro, muy reactivo, en el fondo. Si se necesita un stock de urgencias y no lo tienen, porque fue un error de gestión de ellos. Entonces nos presionan a nosotros para que entreguemos un producto, ayer. Se podría haber solucionado si ellos tuvieran una mejor gestión o, a lo mejor, mejoren el sistema, la plataforma. Nosotros ya tuvimos una mejora acá en SAD. Me dice la chica, -yo no alcancé a estar ahí-, pero me dice que era todo manual o mucha dependencia de otras áreas. Por ejemplo, el tema de las cargas de demanda, dependían de un departamento informático, de una

persona en específico. Lo recuerdo, porque a mí me tocaba ir a hacer esas cargas con esa persona. Esa persona se te enfermaba, sonamos. Ahora, las cargas las podemos hacer, incluso, nosotros. Esa parte no es tan dependiente de ese departamento. Dependemos de un informático, del Pedro, pero, más que nada, para mejoras de aplicaciones en la misma plataforma. Pero claro, de repente, esa mala gestión en cadena hace que todo sea complejo y nos repercute a nosotros, por los 2 lados, tanto usuarios, como proveedores.

Entrevistador: Ves el asunto de cómo está organizada la cadena. Normativas, cuestiones burocráticas…

Hombre: O sea, el tema de la burocracia está 100% implementado acá. O sea, te puedo dar un ejemplo simple, que es… hace un año atrás, nosotros pedimos una mejora, que era para el sistema de reclamos y nunca nos dieron respuestas, nunca, nunca. Hasta hace una semana atrás, que era modificar un parámetro de toda la plataforma. Que cualquier experto en computación lo puede hacer en menos de 1 semana, esto se demoró un año, un año y medio.

Entrevistador: ¿Por qué demoró tanto?

Hombre: Por temas burocráticos, por temas de responsabilidad… Anda a saber tú. La verdad, es que nunca nos dan una respuesta de por qué no se hizo esto antes y por qué se está haciendo ahora. Creo que, el valor de la información que todos merecemos no está tan disponible, siendo que es como lo más importante en esta institución, es saber la información.

Entrevistador: Eso es interno de la institución.

Hombre: Entre nosotros…

Mujer: Y entre departamentos. Yo llevo 8 años y, desde que llegué, si necesitamos algo de contrato, que tiene que ver mucho con las entregas y todo, porque ellos ven con proveedores y nosotros con usuarios y claro, funcionan como una isla. Entonces muchas veces son muy

herméticos y no comunican la información a tiempo. Y cuesta sacar la información o una respuesta de parte de ellos, hay que estar insistiendo, si manda un correo, después hay que insistir. Entonces es un poco engorroso, porque el usuario no está esperando la respuesta, el usuario quiere mandarnos a nosotros y que nosotros le respondamos al tiro.

Entrevistador: Un tema importante es, desde la nueva Ley de Digitalización de los Servicios Públicos, ¿qué saben de esa Ley?

Hombre: Yo la desconozco.

Mujer: Sé del tema, pero desconozco en qué está basada. Pero sé, a grandes rasgos, qué es la Ley, nada más. Pero, el detalle, no. Teníamos que hacer un curso, pero, al final, no… Después no participé de ese curso.

Mujer: Transformación Digital del Estado.

Mujer: Hay plazos que cumplir para eso. Hay hitos que están especificados en la Ley y plazos para cumplir. La verdad, no recuerdo los plazos, pero me acuerdo de que, el año pasado, por ejemplo, hubo una especie de taller o curso respecto de eso, donde nos trataron de inducir, respecto de esa digitalización, tratar de concientizarnos respecto de ese cambio que se venía. Pero, -en mi opinión-, la Cenabast igual ha ido de manera gradual subiéndose a ese barco. Cuando llegue el momento de cumplir los plazos no va a ser un choque muy fuerte, porque nosotros, como institución, siento que igual ha estado pro-digitalización, desde mucho antes que apareciera esa Ley.

Hombre: No trabajamos con nada de papal, casi.

Mujer: La pandemia nos ayudó al tema del teletrabajo. Con el tema de la pandemia, yo creo que, la central se pegó un gran salto, porque, la verdad, los papeles son mínimos.

Mujer: Yo creo que, van a tener que cambiar muchos procedimientos.

Mujer: Con suerte uso un lápiz. Porque, los procedimientos antiguos decían que los documentos había que guardar el papel, al menos, 5 años. Y, ahora, la transformarse a digital, van a ser archivos, más que papeles. Eso también va a ser un avance en el aprovechamiento de lo tecnológico.

Entrevistador: ¿Cómo se organizaron durante la pandemia?

Mujer: Sobre la marcha.

Hombre: Yo llevo poco tiempo, también llevo 8 años, trabajaba en la bodega, trabajé como 5 años ahí. Cuando venía de allá hacia acá, a la oficina, había mucha gente mayor y, hoy en día, somos poquitos. Entonces también ha habido un cambio generacional. De la gente antigua, quedan muy pocos. Cuando venía para acá, había departamentos completos de gente mayor y, hoy día, no existen. Por eso nos cuidan tanto. Se vino ese cambio generacional.

Entrevistador: El tema del COVID, como que aceleró el tema de empezar a digitalizar algunas funciones. ¿Cómo fue para ustedes el cambio, respecto a cómo trabajaban anteriormente?

Mujer: Algo tan básico como, por ejemplo, antes imprimíamos mucho y, al estar en la casa y no todos teníamos impresora, entonces tuvimos que aprender a hacer nuestras carpetas virtuales. Yo noto que ahora también imprimimos menos que antes, ya nos acostumbramos, Antes manejábamos más papeles, ahora, prácticamente, cero papel.

Entrevistador: ¿Y técnicamente?

Mujer: Técnicamente, usar más la herramienta de lo que te ofrece el computador. Por ejemplo, me vi enfrentada a hacer más cosas, a trabajar con pantallas separadas. Entonces me llevó a usar más las herramientas y me olvidé del papel.

Entrevistador: ¿Les costó adecuarse a esa situación?

Mujer: No.

Mujer: Yo creo que no. Como que todos asumimos que era lo que había, en el fondo. Yo creo que

todos pusimos de nuestra parte y cumplir bien la labor.

Entrevistador: ¿No implicó tener que aprender cosas nuevas?

Mujer: Avanzar más rápido, utilizando herramientas que hicieran el trabajo más efectivo, posiblemente. Pero cosas que hemos ido aprendiendo y que nos hemos ido capacitando, las mismas jefaturas. Y algunos compañeros, también, cuando han sabido más cosas, nos capacitamos. Por ejemplo, los archivos de carga, antes hacíamos unos pasos gigantes y, ahora, solo dos pasos. Cosas que hacíamos en muchos pasos, ahora los hacemos en menos.

Entrevistador: Hizo más eficientes las tareas.

Mujer: El tiempo, la tarea y aprovechar…

Hombre: Nosotros trabajamos más cosas manuales, demasiado manuales. Tenemos unos procesos que se llaman parcialización, entonces son todas manuales, sacamos información. Eso debería estar en un procedimiento, llenar algunos campos y que corra solo. Entonces te libera de tiempo.

Hombre: Manuales, se refiere a que igual lo hacemos por el computador directo, pero tenemos que hacer más pasos, tenemos que completar columnas con datos. Y eso, a lo mejor, se podría hacer directamente, de alguna forma, acortar los pasos.

Mujer: O sea, los hemos acortado, pero los podríamos acortar más.

Hombre: Yo creo que, falta ocupar más las herramientas. Lo que pasa, es que, como dicen los chiquillos, lo que son cargas manuales, induce al error humano. Te equivocas en un número, en un código y significa otro material o significa otra cantidad. Entonces esas cosas deberían estar más resguardadas, para evitar cometer esos errores. Porque significa que, un medicamento te puede llegar, en vez de cien, mil o en vez de mil, te llegan cien.

Entrevistador: Esas son responsabilidades que ustedes tienen al digitalizar el producto.

Mujer: Hacer una parte manual, en forma manual.

Hombre: Hasta ahora, esa es la única parte manual.

Entrevistador: ¿Y se producen errores?

Hombre: No es muy común, pero se producen.

Hombre: Hay errores, pero también hay soluciones. No significa que, por ese error, se va a acabar el mundo. O sea, lo podemos solucionar, pero, la idea es no cometer ese error. Hacer la pega dos veces, teniendo tanto sistema informático, que puede aportar mucho más.

Mujer: Hace muchos años se intentó hacer, pero fue un caos.

Hombre: ¿Qué cosa?

Mujer: La parcialización directa en la página web. Porque el establecimiento, son tan desordenados que inventaron cualquier cosa, no separaban, no colocaban fecha… Por ejemplo, una entrega de suero, que se parcializa en cuatro, colocaba distintas fechas, fue un desastre. Se intentó hacer que ellos lo hicieran directamente en la página, cuando se hacen las programaciones, pero no dio resultado, porque, por el desorden de ellos, son muy desordenados, entonces no… fue un caos. Al final, se desestimó esa cuestión, porque, me acuerdo de que tuvimos que trabajar el doble, regularizando los errores que cometieron ellos. Entonces se optó por la… Se intentó hacer un año y no, fue imposible. Fue más trabajo, por los errores de ellos. Entonces, al final, no se pudo, va a tener que buscar otra forma. Es que, es relativo, porque no siempre va a ser un mismo producto. Por ejemplo, a veces es una insulina, por capacidad de refrigerado, un hospital te pide que le parcialices la entrega, entonces no es algo riguroso. Los sueros sí son algo más riguroso, en algunos establecimientos. Pero ahora, te están pidiendo parcializar otro tipo de productos, por capacidad de almacenaje, entonces es relativo.

Hombre: Son distintas realidades. Un hospital grande, tiene una bodega mucho más grande que un hospital más pequeñito. Entonces va a variar el tipo de parcialización y la cantidad de productos

que van a tener.

Entrevistador: ¿Cómo ven las posibilidades que permitiría esta nueva Ley?

Mujer: Yo lo encuentro ahí no más. No estoy muy de acuerdo. Independiente de la tecnología, digital y todo, o sea, fenomenal. El problema es que, si el sistema te falla, te quedaste a brazos cruzados. A ver, está bien la tecnología, pero, nos estamos yendo demasiado a depender de la tecnología. Qué pasa cuando vas al banco, no hay sistema… Entonces hasta dónde va la tecnología. Están apuntando tanto a la tecnología, a que hay que usar la tecnología, pero qué pasa si un día no hay luz, dónde vas a ver las cosas. Entonces no estamos pensando la parte en contra, que tenemos. Todo funciona en base a luz, si el tema falla, sonamos. Mercado Público ha tenido problemas y nos ha traído problemas a nosotros. Entonces la tecnología ha traído problemas, por qué, porque no pueden ver nada en papel. Entonces hasta qué punto la tecnología nos juega en contra. Eso es lo que no se ha pensado.

Mujer: Un ejemplo tan simple, como que, todos los meses nosotros abrimos la página para que nuestros usuarios hagan cambios, que se llaman reprogramaciones. Yo creo que, en la mayoría de los casos, siempre se atrasan. Les decimos que se abre tal día, y ese día no abrimos la página, los usuarios se meten y nos reclaman que hay problemas en la página, que no se puede abrir, que no está lista. Entonces ahí, bueno, depende de un humano.

Hombre: Yo discrepo del tema de la tecnología, siento que todo apunta para allá. O sea, hay empresas que ya no están teniendo mano de obra, porque tienen Inteligencia Artificial (IA). Eso es lo que está en tendencia. En cualquier momento va a llegar una IA y todos para afuera. Entiendo la posición que toma la Ximena, o sea, los documentos no están disponibles, en caso de, pero tiene que haber un respaldo de cada información que un tiene. La IA, la tecnología siempre va apuntando a cosas mayores. O sea, al principio, nosotros trabajamos con Excel, después pasamos a trabajar

con RP, después pasamos a trabajar con IA. Entonces siento que todo va para allá. Si uno no se adecua a ese tipo de cambios, la institución nunca va a evolucionar como debe funcionar, en base a lo que va evolucionando la información y la tecnología.

Mujer: Yo, apunto a que uno avanza. Pero no se ha puesto a pensar que el avance nos va a traer, en un momento…

Hombre: También tiene razón en decir que, en caso de, por ejemplo, no hay computadores, claro, no tienes cómo revisar la información, no tienes cómo revisar nada. Pero, también ahí queda nuestra pega, o sea, tampoco podemos trabajar si no tenemos un computador, si no tenemos luz. Tampoco podemos estar escribiendo en un cuaderno.

Mujer: Porque no tenemos nada impreso…

Entrevistador: La pregunta es, de qué modo les va a cambiar la vida a ustedes…

Mujer: A lo mejor, yo ya no voy a estar viva cuando les pase… Cuando pase un apagón, acá en Chile, ahí me gustaría ver cómo van a trabajar.

Entrevistador: Esto es en el 2027, así que, no es tan lejano.

Hombre: Es que, con respaldo de la información no debería pasar eso. Por eso, la tendencia al momento de trabajar con cosas tecnológicas es también, respaldar la información.

Mujer: Es que, el tema no es respaldar, porque al momento de no tener luz, qué vas a hacer.

Hombre: Por eso, respaldar la información.

Mujer: Pero no vas a tener luz…

Hombre: Por eso, en ese momento…

Mujer: O sea, voy a tener que colocarle al computador un anexo para echarle carbón, para no quedarte de manos cruzadas, porque, si no tienes luz, qué sacas con tener respaldado, si igual no vas a poder trabajar. Tú crees que el banco, cuando dicen que el sistema de cayó, se cayó no más

y vuelva mañana, y dejan de atender a un montón de gente.

Hombre: Pero ha pasado eso ya po.

Mujer: Sí, y está pasando.

Hombre: Nada que ver, pero yo trabajaba en una empresa americana, donde los servidores estaban en Nueva York y, una vez se cayeron como 4 días y se quedó toda América sin conexión, todos los países de América del Sur sin conexión.

Hombre: Esos son los riesgos, toda mejora implica un riesgo. Pero, de todas formas, es más favorable la tecnología a seguir trabajando con papel.

Hombre: El problema de la tecnología es cuando nos empieza a reemplazar.

Hombre: Donde habemos 8, con la tecnología no necesitamos 8, necesitamos 4 no más.

Mujer: Yo estoy de acuerdo con la tecnología. Lo que yo me planteó, es qué va a pasar en un momento determinado, con la tecnología.

Entrevistador: Son momentos bien excepcionales lo que usted plantea.

Mujer: Sí po. La película El día después de mañana, todos la veían como muy fantasiosa.

Mujer: ¿No será Terminator?

Mujer: No, El día después de mañana, lo veíamos insólito, pero qué está pasando, actualmente…

Entrevistador: Ah, la crisis climática.

Mujer: Sí. Yo creo que, amerita meditar esas cosas.

Entrevistador: Cuando usted partió, nos contaba que la pega se ha alivianado un poco y se ha acelerado con la tecnificación.

Mujer: Nosotros nos hemos tecnologizado mucho, como institución. De eso no cabe duda, pero también, siento que nos hemos subido a una carreta que no está completa. Por ejemplo, nosotros hace varios años atrás compramos SAP, pero compramos a medias. Entonces llegó el momento

que empezamos a usar SAP y nos faltaban transacciones de SAP o módulos de SAP, para poder hacer bien nuestro trabajo. Yo amo a Cenabast, pero, siento que siempre nosotros hemos estado apagando incendios. Que rica la tecnología y siento que eso, nos ha alivianado un poco la carga, ha automatizado algunos procesos que antes se hacían manuales y se pudieron automatizar. Pero, el hecho, por ejemplo, del SAP, no es que nos haya restado, pero no pudimos sacar el potencial que esa red tiene, para nosotros como institución. Porque, es más, o sea, la central, en la época en que empezó a implementar el SAP, para poder cambiar de, Xerox parece que era, a SAP, profesionalizó a mucha gente de acá, para que use el SAP. ¿Sabes qué pasó con eso?, la mayoría se fue, al mes de haberse certificado. Entonces la Cenabast pagó para certificar a gente, que después, se fue a otro trabajo, entonces o fue visionaria. Y eso, es como una cosa que nunca deja de pasar, no es que pase a cada rato ni todos los días, pero nunca deja de pasar. Entonces a la larga, nosotros como institución, no ha pasado un poco la cuenta. Mi opinión, siento que, independiente de lo tecnologizado que estemos, a nosotros nos falta profesionales bacanes en el área de TEI. Aquí hay un pobre cristiano, que se llama Pedro Zúñiga, que es el hace todo, si Pedro Zúñiga no está, se nos cae el mundo. Entonces no puede ser que, en una institución profesional, que está ad-portas de pasar a y que sigue avanzando y que es capaz de comprar vacunas para el COVID y que sea ejemplo a nivel mundial, por mandato del MINSAL, tengamos que depender de un pobre personaje que, por todo el intento que él haga, no podemos exigirle más. Mi opinión, es que, siento que el área TEI de la Cenabast, necesita profesionales bacanes y eso, la institución no tiene, en este momento.

Hombre: Ahí también, entramos en otro… en el tema de las lucas. Él se va a ir al tiro si le están ofreciendo más lucas.

Mujer: Ahí, la central siento que comete un grave error.

Hombre: Porque las lucas son las que mandan. O sea, si quieres traer a un buen profesional en el tema de TEI, tienes que pagarle bien.

Mujer: Es que a ellos no los trajeron, los capacitaron acá.

Mujer: Yo quiero complementar ese chisme, porque yo era amiga de ella y, en el fondo, a mí me capacitaron como de la primera línea. Después que se capacitaron ellos, yo entré de las primeras, porque antes trabajaba como analista, no como ejecutiva de clientes. Entonces, efectivamente, sí se hizo como un convenio o contrato que indicaba que a estos 5 pericos que se capacitaron, tienen que estar 2 años en Cenabast, no se podían ir y si se iban, les pasaban una multa por la cantidad de plata invertida en la capacitación. A pesar de eso, hay 2 que se fueron. Según supe, la marca pagó la multa.

Hombre: No fue suficiente resguardo.

Mujer: Cenabast sí se resguardó de eso, pero claro, esas dos personas se fueron; uno, por una mejor pega y la Maca se fue porque no estaba de acuerdo con X proceso que se estaba haciendo y no quiso hacerse parte de eso.

Mujer: Opinión muy personal en lo que se está dando, actualmente, es que, siento que esa área está muy mal manejada… la cabeza. Siento que, el departamento, en general, funciona mal, tanto soporte, como la parte desarrollo, no hay un liderazgo de una jefatura. Entonces siento que esa área está más que al debe, está pésimamente, mal organizada, no hay liderazgo de jefatura. De hecho, todavía no nos inflan con los problemas que tenemos con Gmail, tú mandas un correo a soporte y te dicen que no resulta y que pruebes y pruebes y todavía tenemos el problema.

Hombre: A las dos semanas nos preguntan "¿se solucionó este problema?"

Mujer: Entonces la cabeza está mal. Lamentablemente, el área, en sí, completa, funciona mal y, parece, que no hay quien le ponga el cascabel al gato.

Mujer: Ha habido harta rotación de jefatura, yo creo que están en eso, es lo que pienso.

Mujer: Claro, tenemos súper buena plataforma, pero, porque no podemos pensar en los tiempos que les decimos a los usuarios, justamente, porque la persona no lo habilita en el día y hora indicada. Siento que están fallando los tiempos y el respeto por los tiempos y el respeto por las áreas. Cuando una jefatura te dice, la plataforma va a estar abierta tal día, a mí me da vergüenza decir que todavía no está y las personas de informática, simplemente, las abre al día siguiente. Entonces siento que hay una falta de respeto entre jefaturas, porque hay un documento firmado por el director. Y la falta de respeto en todo ámbito y no le han tomado sentido. Siento que no hay una buena comunicación. Y, así como no hay una buena comunicación entre departamentos, tampoco nos bajan mucha información a nosotros.

Mujer: Se le baja el perfil. Yo llevo 30 y tantos años en la institución, muchos de ellos, como ejecutiva de clientes y sé que se puede cumplir con los plazos, pero, el que inició la mediación en esta institución, Emilio Jaque, como director y Jorge Cariqueo, como jefe de Departamento de Operaciones Comerciales. Ellos mandaban un ordinario, el día 7 se abre la plataforma y, aunque se cayera el mundo, el día 7 estaba, todo el tiempo que ellos estuvieron siempre se cumplieron los plazos y, eso que trabajábamos a mano. Nosotros, los faltantes, los mandábamos en tremendos mamotretos que generaba informática, unos papeles que tenían unos hoyitos por los lados. Nosotros teníamos que agarrar eso y empezar a buscar los que no eran de nuestros clientes y había informes de cumplimiento, que ellos no descargaban, sino que, nosotros los teníamos que mandar por fax y estaban el día que tenían que estar. Nosotros estábamos todo el día mandando esa información por fax. Jorge Cariqueo era de temer y un capo, a más no poder.

Mujer: En resumidas cuentas, voy a dar una opinión bien personal. Para mi gusto, las jefaturas actuales, las nuevas generaciones, las que han venido después de esas jefaturas, carecen de

profesionalismo y de liderazgo.

Entrevistador: ¿De qué año estamos hablando?

Mujer: Buu ’90, ’92, más o menos. Cuando se inició la intervención, como modelo, hasta como el 2000, más o menos.

Mujer: Y era todo a mano.

Mujer: Había un respeto, siento que ahora eso se perdió.

Hombre: A nosotros nos trae un problema eso; yo, siento que, el hecho de que, por un error humano, que es un error, voluntariamente, humano. El humano, voluntariamente, no quiere hacer eso en la fecha que corresponde, a nosotros nos trae un problema, porque yo, al menos, con mis usuarios soy súper exigente, yo les digo, en tal fecha tienen que programar, en tal fecha tienen que hacer esto, en tal fecha, según este ordinario que viene firmado por el director, esto es lo que manda. Si el personaje no me funciona con lo que dice el ordinario, no cumple con las fechas establecidas, cómo le puedo exigir a mis usuarios que cumplan con su programación. A mí, se me cae la cara de vergüenza cuando tengo que decirles que todavía está cerrada, todavía no la habilitan. Nosotros somos los que damos la cara y las personas que están encargadas no hacen nada. Básicamente, es lo que dice Ximena, nuestra jefatura debería apretar a las otras jefaturas.

Entrevistador: ¿Cómo se soluciona eso?

Mujer: A ver. En el escenario que tú estás hablando, el eje central de nuestro negocio, como Cenabast, era el Departamento de Clientes. Todos estaban a disposición de las necesidades que tenía ese departamento, por lo tanto, nuestros clientes, tuvieran, entonces éramos nosotros los que estábamos primero en la línea. En cambio, ahora no es así. No lo expongo como un reproche, pero, seguramente, se han priorizado otros estamentos de la institución. Por ejemplo, en la época que era ejecutiva, que estaba esta figura o se trabajaba de esa manera, no existía la Ley Ricarte Soto y

esa Ley, tiene también prioridades y es urgente el cumplir con esas necesidades. Hay mucha gente que trabaja en la Ley y que también hace demandas al departamento. Entonces, un ejemplo, a lo mejor, si nosotros mandamos un requerimiento y también lo mandan ellos, se prioriza el de ellos, porque eso es urgente, y yo lo entiendo de esa manera. Entonces, siento que, en ese departamento, a lo mejor, debería haber más gente, profesionales que estén a la altura, para poder dar cumplimiento a los requerimientos que nuestra institución tiene. En el tiempo que le hablaba, el Departamento de Clientes era el que estaba encabezando la carreta y era el discurso que el director de la época y el jefe de operaciones de la época tenían. En la Cenabast está, para que, el Departamento de Cliente haga bien su pega. No estoy diciendo que ahora no sea así, pero siento que estamos en igualdad de condiciones, en las necesidades que nosotros presentamos, cono cualquier otra área. Entonces ahí, a lo mejor, está la diferencia que se hace.

Hombre: El enfoque.

Entrevistador: De la institución, en el fondo. Todo lo que están hablando, tiene que ver con una pregunta bien clave, dentro de lo que se viene, con respecto a la Ley. ¿Cómo ven a Cenabast, de preparada para cumplir lo que se viene?, ¿cómo ven al departamento?

Hombre: A nosotros, siempre nos hacen una pregunta, ¿para quienes trabajamos? Para el usuario final, para las instituciones… Entonces si el director le empieza a preguntar a cada jefatura, se van a dar cuenta que no todos están alineados para el mismo objetivo. O sea, partiendo por ahí, ya estamos mal. Si eso, lo quieren plantear en una digitalización del Estado, está totalmente errónea, no vamos a llegar a ninguna parte, vamos a seguir teniendo los mismos problemas de fechas, los mismos problemas de programación, la misma burocracia… Entonces el cambio también tiene que venir desde arriba, si desde arriba no vienen los lineamientos hacia abajo… Nosotros somos, prácticamente, el último eslabón de todo esto.

Mujer: Pero, como institución, si comparo a la central de abastecimiento versus los hospitales, la central siempre ha estado por sobre la Red de Salud, en todo sentido. En cuanto a tecnología, la central siempre ha estado lejos que la Red de Salud. De hecho, cuando se implementó el Chile Compras, tenían que trabajar todas las licitaciones, a través de páginas y todo y había hospitales que, con suerte, tenían que darles cuerda a sus computadores, con un internet malísimo. La central siempre ha estado más avanzada. Ahora, desde ese punto de vista, yo creo que sí. Lo que está fallando son los liderazgos, para que esto vaya en buen orden. La central, en cuanto a tecnología, siempre ha estado por sobre los demás del Estado. Eh… porque lo he visto, lo he visto en los hospitales. De hecho, en los mismos ministerios están atrasados y feos. Sí se puede, sí lo podría lograr, de hecho, lo va a lograr, porque siempre ha estado más avanzado. El problema son los liderazgos, es el, pero. Pero, de que se puede lograr, se va a lograr.

Entrevistador: Lo que me está diciendo, es que, en términos de infraestructura, de computadores, de equipos, hay.

Mujer: Sí.

Entrevistador: En términos de capacidad, lo que podríamos llamar recursos humanos…

Mujer: De intelectual de las personas, yo creo que ahí estamos mal. De lograr, se va a lograr igual, pero, la falla es la herramienta humana.

Entrevistador: ¿Se sienten preparados para asumir ese desafío?

Hombre: Siendo bien sincero, desde un punto de vista muy personal, siento que siempre estamos a la "patá y el combo", siempre, todas las semanas. Hay que informar esto, hay que desinformarlo, hay que hacer estoy después no hay que hacerlo, hay que decir esto, pero después, no hay que decirlo, porque está mal. Entonces nosotros tenemos la capacidad de poder adaptarnos a diferentes situaciones, pasamos por situaciones todos los días. Entonces adaptarnos a un cambio, a modo

personal, va a ser para mejor. Que el Estado se pueda transformar de una manera más tecnológica, siempre va a ser positivo, pero de decir, esto se hace así y después se hace asá, es complicado y eso, ya viene desde los lineamientos de la institución. Más de alguno, de aquí, ha tenido que retractarse de las cosas que ha dicho, porque cambian la información de un día para otro. No llevo tanto tiempo acá, pero sí me he dado cuenta.

Entrevistador: En términos de capacitación y manejo de las herramientas, ¿cómo están ustedes?

Mujer: La Cenabast igual nos capacita. A lo mejor, debería capacitarnos más, pero sí nos capacita. Si nos ponen más tecnología, yo creo que igual lo vamos a hacer.

Hombre: O sea, los cambios deberían venir con capacitaciones asociadas.

Mujer: A todos los que estamos aquí, yo creo, nos gusta nuestro trabajo, necesitamos el trabajo, entonces yo creo que sí, que siempre vamos a estar en positivo ante cualquier mejora.

Entrevistador: No les complica el cambio.

Hombre: Al parecer, no hay resistencia al cambio.

Mujer: Yo he vivido tantos cambios, que un cambio más. La mayoría empezó trabajando con un computador, nosotros empezamos a trabajar con máquina de escribir, de esas tremendas cuestiones. O sea, tuvimos el cambio de una máquina de escribir a un computador, que era una tremenda caja y ahora, tenemos una cuestión así, flaquita. O sea, nosotros ya venimos de cambios, entonces otro cambio más…

Hombre: Además, tenemos mucho que aprender; yo, por lo menos, no sabía SAP, no tenía SAP, trabajaba en otro sistema. Uno aprende, al final.

Mujer: Hay gente que le tuve que enseñar a encender un computador y a apagar un computador. A ese nivel tuvo que hacer los cambios la gente antigua. Cómo ingresar, cómo hacer, cómo apagarlo, todo.

Mujer: Cuando llegué aquí, los inventarios no llegaban en línea, se iban anotando "entrada", "salida".

Hombre: Así eran antes.

Mujer: ¿Funcionaba más que ahora?

Hombre: Cuadraban.

Mujer: Había menos merma.

Mujer: Pasa por lo mismo que tú decías, que antes tenían un montón de papeles, que mandaban fax, pero la gente cumplía y priorizaban mucho más al usuario.

Mujer: Sí.

Mujer: Ahora. La falta de algunas acciones o de no cumplir con la palabra o lo que se mandata, de los documentos que hablaban, que vienen con la firma del director y hay plazos que cumplir, al no respetar esos plazos, ¿cómo afecta en el proceso que tienen ustedes, como área de atención de usuarios?

Hombre: Afecta la credibilidad de la gente.

Mujer: Horrible.

Mujer: Si viera los comentarios que hacen…

Hombre: ¿Quién es tu director, para mandarle un correo al tiro?

Mujer: Te preguntan quién es tu jefe.

Mujer: Comentarios como "a tu jefe no le creo nada".

Hombre: A Cenabast no le creemos nada.

Mujer: Dicen "central de desabastecimiento".

Mujer: Mándele un correo al jefe… no contesta nunca.

Hombre: Nosotros somos la cara visible de Cenabast, porque tenemos el nexo directo con el

cliente.

Mujer: No necesariamente, hacen comentarios negativos, pero, efectivamente, el cliente nos percibe que no somos claros, que, en el fondo, no somos de una línea. Si dices que el proceso se cierra el 15, te llaman el 25 y te dicen "oye, la plataforma se cierra el 15 y todavía está abierta". Entonces ven que, entre comillas, somos flexibles. Entonces ellos también exigen dentro de esa flexibilidad. Si Cenabast es relajado, yo me relajo más.

Mujer: Pero, por qué viene esa flexibilidad, porque nunca empezamos el lunes, empezamos el miércoles.

Mujer: A eso me refiero.

Hombre: Los días que se demoran en abrir una plataforma, se los dan al final, entonces asumen que va a estar abierta semanas.

Mujer: Esta ambigüedad, en el fondo, da para mucho. Ahora mismo, tuvimos un proceso de años de capturas de 3 etapas, 3 meses y hay clientes que ahora, ayer me decía - ¿cuándo cierra el 2024? - Hace un mes. - ¿Pero hay alguna posibilidad? – Sí, la próxima semana, pero lo que usted tuvo que hacer en 3 meses, lo va a tener que hacer en una semana, pero no hay vuelta atrás. Pero, en el fondo, igual saben que los puedes ayudar de alguna manera.

Hombre: Van a estar en diciembre pidiéndonos…

Mujer: Es muy probable. A mí, siempre me pasa que me piden cargas.

Mujer: Perdimos, en ese sentido, la credibilidad, los tiempos de los plazos, de los procesos. Lo que sí, el usuario sigue siendo bien fiel a nosotros, porque, antes teníamos porcentajes muy bajos de entrega de los productos y, como ahora, las entregas, los porcentajes son bastante altos, muchos, casi a 100, por último, ellos lo ponen en la balanza, nos entregan casi todo, pero no cumplen con los plazos, pero lo entregan.

Hombre: Es más barato.

Mujer: Es más barato y…

Mujer: Hay una Ley que los obliga a comprarnos a nosotros también po, están con indicador…

Mujer: hay varios clientes míos, que me han dicho "yo amo Cenabast".

Hombre: Lo que nos hace falta, es una buena comunicación. Porque, en ese sentido, si se atrasa, se va a atrasar un proceso, nos deben avisar antes, para que nosotros avisemos del atraso. Pero, nosotros nos enteramos igual que ellos que está atrasado, no viene la información desde aquí adentro.

Mujer: Que se podría mejorar, se podría mejorar. No somos tan malos, porque los privados se mueren por tener una Cenabast. Yo fui ejecutiva de extrasistemas, atendimos a algunos privados, que tienen que cumplir con algunas obligaciones, para que nosotros les podamos entregar, pero cuando fue la pandemia, se les abrió la puerta a muchos privados, para que pudieran adquirir productos COVID, por las emergencias. Pero, eso fue un tiempo acotado, o sea, se acabó la pandemia, se acabó la canasta, ya no hay más entregas para privados que no cumplan con los requisitos que nosotros pedimos. Ellos se mueren por tener una Cenabast, hasta el día de hoy me escriben para que les entregue cosas, para que les cotice, para mandarme ordenes de compras y no se puede, porque, mientras ellos no cumplan con el DFL36 que se les pide, no se les puede entregar a privados. Así que, tan malos no somos…

Hombre: Yo no encuentro que seamos malos. Aquí estamos conversando las cosas que se pueden mejorar.

Mujer: los clientes igual, de repente, se quejan harto, pero, quizás, como ellos están acostumbrados a tenernos, no lo valoran como lo valora un privado. El privado está mucho más restringido, no le puedes entregar todo, para ellos son súper baratos los precios que nosotros

tenemos. Entonces ellos, yo creo que lo valoran más.

Hombre: ¿No te han dicho por qué no se pueden adherir?

Mujer: A ellos se les pide un DFL, que es un convenio que se hace con el servicio de salud que les corresponde en la comuna donde están ubicados. Ese DFL, en palabras fáciles, es que, el servicio de salud le otorgue funciones de salud a esa institución privada que le corresponde, en realidad, al servicio de salud, cumplir con la ciudadanía. No todos lo cumplen. Yo les mando eso, si no cumplen con eso, ya no preguntan más. Si algunos están dispuestos a hacerlo, lo hacen y entran como clientes a nuestro sistema y pueden comprar algunas cosas.

Mujer: En el fondo, el privado siempre va a querer comprar más barato y lo va a vender a precio alto.

Mujer: Al paciente en una clínica le va a cobrar cuánto y él compró a precio de huevo.

Mujer: De hecho, en las clínicas, cuando salen las cuentas, el valor del insumo es impresionante.

Hombre: Ahí tienes que pedir que te cobren el precio de Cenabast.

Mujer: A mí me pasa que, de repente, voy a comprar a una farmacia y me espanto y me miran así… y les digo, es que yo trabajo en Cenabast. Como nosotros manejamos los precios de los remedios, yo me espanto. Ahí uno ve el negocio perverso de los laboratorios.

Mujer: Ahí están las farmacias privadas que compran a Cenabast.

Mujer: Y las populares.

Mujer: No, las populares que son comunales, pero, las otras son las privadas, las que son de barrio, que también le compran a Cenabast, están comprando más barato, la Ley Cenabast, que se llama.

Hombre: Que tiene un tope, no puede vender más que eso.

Mujer: Solo para cerrar el tema de las herramientas tecnológicas. Si nos ponemos a pensar en la situación deseada, con las distintas plataformas que han mencionado, la plataforma de reclamos,

la plataforma de declaración de demandas, no sé si hay otra, ¿qué le faltaría a alguna plataforma para facilitarles la pega? Cristopher hablaba de que en algún momento se le intentó hacer una mejora a esa plataforma, ¿hay algo que tengan en mente? Manuel mencionaba el tema de la parcialización que, si se mete algo en una base de datos, o sea, se meten un par de campos y, después, se automatiza, cuánto es el tiempo que implica esa rebaja…

Hombre: Es tiempo y seguridad.

Mujer: Sí, y disminución de los recursos.

Hombre: Para plataforma de reclamo, más que algo tecnológico, lo que necesitamos, es que, las otras áreas se involucren. Porque, de repente, me derivan un reclamo que tiene que ver con finanzas y me hacen responderlo a mí, siendo que, el experto en finanza debería contestar ese reclamo. Y así, en cada área, los expertos son ellos. Yo soy un instrumento que mando y recibo y puedo contestar.

Mujer: A mí me encantaría, por ejemplo, una herramienta que te permitiera ver los flujos. Yo sé que existe, se puede buscar, pero es engorroso, tienes que meterte a muchas partes y no siempre está la información cargada. Quizás, es muy fantástico, pero, por ejemplo, Hospital Metropolitano me está preguntando qué pasó con tal entrega.

Mujer: Tienes desde la creación del pedido hasta el…

Mujer: No sé si desde la creación del pedido o de las fechas de las entregas y puedas ver la ruta; o esto ya lo entregó, revise bien su bodega, porque, muchas veces, nos dicen que no ha llegado y el proveedor te manda el comprobante de entrega. Esa información es clave, pero te tienes que meter en muchos lugares, como para dar una respuesta. Eso me imagino, el flujo de entrega.

Hombre: Lo que se podría hacer, es que, cuando uno despacha, uno debería poder ver el código de transporte.

Mujer: La orden de transporte.

Hombre: Claro. Uno se mete en la página, como son públicas y uno puede chequear donde está el pedido.

Mujer: Yo sueño con que los pedidos especiales los hicieran en la plataforma, los usuarios, porque nos quita mucho tiempo.

Hombre: ese sueño se te va a cumplir, parece, porque se va a poder generar en la plataforma estándar.

Mujer: ¿Eso está en evaluación?

Hombre: Se está desarrollando.

Mujer: Pero, para que funcione, porque lo del carrito de compras, hace años que estaban trabajando y ahora, el carrito quedó atascado.

Mujer: Pero con esa generación de pedidos especiales ¿han levantado esa alerta que mencionaban antes?, en el fondo, darle la responsabilidad al establecimiento, de que programe y que, en el fondo, buscar la alternativa de cómo poder controlar, par que, después no les repercuta a ustedes y sea un doble trabajo.

Mujer: Creo que ahí se ordenarían más, porque ahora descansan mucho en nosotros, de arreglarles sus malas programaciones, yo creo.

Mujer: En todo caso, los establecimientos ya saben que se está trabajando en eso. Pero la promesa fue para hace rato y todavía no pasa nada. Ese es otro tema, pero, se supone que todos los establecimientos ya saben que van a poder hacerlo y, ahí mismo, van a colocarles los límites.

Mujer: Yo creo que se van a ordenar más, porque va a ser su responsabilidad.

Hombre: Esa va a ser una tarea menos que vamos a tener que realizar nosotros.

Mujer: Todo está en desarrollo, en el fondo, hace rato, pero, por ejemplo, el carrito de compras es

de como hace 10 años. Siento que, para que las cosas funcionen, también pasa por la responsabilidad del área, de que concrete la solución. Porque, en el fondo, todos los desarrollos, que son de otras áreas, nosotros somos los que estamos empujando y solicitando, pero no depende de nosotros. Depende de un Pedro Zúñiga o de la persona que está a cargo de la plataforma de reclamo. En el fondo, nosotros levantamos la necesidad, pero falta el compromiso de la jefatura. Por ejemplo, un tema súper doméstico, plataforma de reclamo, si voy a esa plataforma el ejecutivo de reclamo que está, en este momento, no está actualizado, hace mucho rato. Las veces que he pedido, ¿a quién le voy a pedir?

Mujer: A Pedro.

Mujer: Pero, por qué le tengo que pedir a Pedro, si el responsable de la plataforma tiene que ser la gente que trabaja con reclamo. En el fondo, ellos deberían tener su insumo, su medio de trabajo actualizado. Si le pregunto a reclamo, me responden "pídele a Pedro". Obvio que Pedro no me va a pescar, si yo no soy la dueña de esa plataforma. A lo mejor, en paralelo se le pide a Pedro, pero, la responsabilidad no debería ser mía.

Mujer: No se concretan las cosas.

Mujer: En el fondo, cada uno que se haga cargo de lo que le compete y de lo que es responsable. Porque, si vamos a estar empujando solo a la gente de cliente…

Hombre: No pescan.

Mujer: Evidente que no.

Hombre: Yo estoy súper desconforme con tener tantas plataformas. Yo creo, que, si van a invertir en algo tecnológico, que sea en algo que sea integral; o sea, que todos manejemos lo mismo, que todas las instituciones manejen la misma plataforma, para no perder tiempo con Pedro, porque él, la verdad, es fácil, o sea, si soy el único que puede modificar esto, si quiero lo modifico o no, si

total, yo no más puedo mover esto, o sea, yo manejo los tiempos de estas personas que trabajan acá. En cambio, si haces algo integral, no va a depender de Pedro. La plataforma de reclamos es una verdadera bazofia.

Mujer: Y eso que la han mejorado.

Hombre: Ni siquiera, lo que hicieron fue solo que no aparecieran los nombres de los ejecutivos, nada más que eso. Lo otro que tenemos son Drive, tenemos para bajas, para alzas, para pedidos especiales para el mes de enero, para febrero, para todos los meses. Yo me aburro tener tantos Drive. Si la información está disponible, es mucho más fácil responder, es mucho más fácil que, las personas que tienen que completar esa información se hagan responsables.

Entrevistador: Seguimiento de la información.

Hombre: Exactamente, saber dónde va el pedido, que todo se pueda hacer en la misma plataforma. Así te ahorras dinero, enseñarle de la plataforma a una persona, después, para enseñarle la segunda plataforma. Después de la décima plataforma tú puedes trabajar. Lo encuentro irrisorio, una estupidez gastar plata en tantas plataformas. Y perder tiempo en hacer un Drive, porque son un asco. Lo peor, es que tenemos gente que está analizando esos Drive, no se hace solo. O sea, si nosotros nos vamos a orientar a la Digitalización del Estado, eso se debería hacer solo. Para eso tienes la IA. Si vas a invertir en algo, que no sea una plataforma estándar, porque es una real cheat, porque no cumple. Cumple la misma función que venía haciendo antes, no es una cuestión integral, porque no obtenemos tanta información de ahí. Para los pedidos especiales, para las programaciones, todo es complicado, porque tenemos que, uno, aprenderlo nosotros y luego, enseñarles a los usuarios. Ahí es donde tenemos otra cosa pendiente. Una cosa es que, nosotros sepamos usar la plataforma y lo otro, es que los usuarios sepan hacerlo. O sea, si a nosotros no nos capacitan para poder usar la plataforma de reclamos, la plataforma estándar, la plataforma del

ICP… nosotros no tenemos cómo enseñarles a los establecimientos y ellos no van a hacer nada. Es por eso por lo que no han programado la programación 2024, pasaron 3 etapas de la programación y no la hicieron. Es porque, realmente, les da flojera y es engorroso.

Mujer: La plataforma de reclamo, estaba viendo con un usuario y nos dimos cuenta de que no está asociado al programa ministerial, cuando tienes que ingresar un reclamo de programa ministerial, no aparece el programa ministerial. Mi jefatura me dice "escríbele un correo a Pedro". Pero voy a hacer algo más inteligente, le voy a pedir que él mande el correo, porque a mí no me va a escuchar, porque no soy nadie, no soy ninguna jefatura. Debería decirle a Pedro, mira Pedro, falta el botón que dirija el reclamo a programa ministerial.

Mujer: Canalizar a través de una persona…

Mujer: Claro, no de nosotros, un simple ejecutivo. Si lo dice una jefatura, a lo mejor, va a responder más rápido.

Hombre: Como les comentábamos, cuando le mandábamos correo a Pedro, a las 3 semanas preguntaba "¿Y se solucionó esto?"

Mujer: Pero Pedro no ve reclamos.

Mujer: No, no es que no tenga módulo, pero si alguien, el servicio de salud quiere ingresar un reclamo por un producto, ahora no te da la opción por el canal programa ministerial, desapareció. Antes te deba 2 opciones, ahora, Miguel no sabe por qué se desapareció PM y tiene que aparecer. Porque, cuando respondes el reclamo, los chicos de reclamo no tienen por qué adivinar…

Hombre: Eliminar los Drive.

Mujer: Eliminarlos.

Mujer: Transformarlos y cambiaros por otras herramientas.

Hombre: Unificar todo, de todos lados. Hay plata para eso, se puede hacer.

Entrevistador: Lo que entiendo, es que, la Ley tiende a eso, esa es la propuesta.

Hombre: Si te pones a pensar, te metes a una IA y te tira todos los datos. El que tengo en mi celular, yo le hago una pregunta y me tira datos de todo, no es imposible.

Entrevistador: La Ley también debiera facilitar las interacciones, en este caso, de los clientes y el servicio.

Mujer: Creo que se ha formado un debate súper interesante. El uso de la tecnología, pero, hasta qué punto, la dependencia de esta… Agradecemos su disposición y participación de esta actividad.