

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Reingeniería de procesos de negocios:
El caso de FONASA

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

Santiago de Chile, Diciembre 1998

Francisca Schnake Neale
Rodrigo Vera Garretón

Figura 1-24. Utilización de técnicas administrativas en Rápida Re

Técnica administrativa	1. Preparación	2. Identificación	3. Visión	4A. Diseño técnico	4B. Diseño social	5. Transformación
Administración del proyecto	X	X	X	X	X	X
Gestión del cambio	X	X	X	X	X	X
Facilitación	X	X	X	X	X	X
Busca de metas	X					
Formación del equipo	X				X	X
Motivación	X					
Modelación de clientes		X				
Medida del rendimiento		X		X		X
Análisis de tiempo de ciclo		X	X			
Modelación de procesos		X				X
Análisis de valor del proceso		X	X			
Programas proveedores/socios		X				
Análisis de flujo del trabajo		X	X	X		
Correlación organizacional		X				
Contabilidad de costos de actividades		X	X			
Benchmarking			X			
Visualización			X			
Ingeniería informática				X		X
Automatización estratégica				X		
Facultar a empleados					X	
Matrices de destrezas					X	X
Equipos de trabajo autodirigidos					X	
Reestructuración organizacional					X	
Sistema de compensación por homologación					X	
Recompensas/incentivos empleados					X	
Diagramación de la organización					X	
Capacitación técnica (JAT)					X	

REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS: EL CASO DEL FONDO NACIONAL DE SALUD

O.	Introducción	5
I.	Reingeniería de procesos de negocios	
1.1	Qué es la Reingeniería	8
	• El por qué de su aparición • La definición de Hammer • Un intento de definición hoy	
1.2	Metodología	13
	• Rápida Re • RDN • Tomás H. Davenport • La guía del sobreviviente • Tomasko, el arquitecto • Oscar Barros Vera	
1.3	La nueva organización	19
	• La vieja organización • Nuevos principios de administración • La nueva cultura organizacional	
1.4	El rol de las TI en la reingeniería	28
II.	Modernización del sector público	
2.1	Reingeniería Estatal	34
	• Esfuerzos de modernización • La descentralización en la estrategia modernizadora • Peligro latente • Modernización tecnológica: introducción de las TI	
2.2	Modernización del sistema de salud	46
	• El sistema de salud chileno • Principales reformas en el sector salud 1990-1998 • El caso de FONASA • Reingeniería en la medida de lo posible	

III. Reingeniería de procesos de negocios: el caso de FONASA

3.1	Objeto y funciones de FONASA	48
3.2	Estructura organizacional de FONASA	49
	<u>Departamentos de Línea</u>	
	• Departamento de Administración y Desarrollo Organizacional	
	• Departamento de Plan de Seguro y Control	
	• Departamento de Finanzas	
	• Departamento de Comercialización	
	• Departamento de Gestión Territorial	
	<u>Departamentos Asesores</u>	
	• Departamento de Fiscalía	
	• Departamento de Contraloría Interna	
	• Departamento de Estudios y Control de Gestión	
	• Departamento de Relaciones Institucionales	
	• Departamento de Relaciones Internacionales	
3.3	Metodología para la identificación de los procesos actuales de negocio.	60
	• Identificación de los procesos de negocios	
	• Elaboración del diccionario de roles	
	• Mapas conversacionales	
	• Elaboración de los descriptores	
	• Construcción tabla de interacciones comunicativas	
	• Determinar zonas de quiebre	
	• Identificación de las zonas de rediseño	
	• Glosario de términos empleados en la modelación lingüística	
3.4	Aplicación de la metodología al caso FONASA	68
3.5	Diagnóstico	106
	Análisis FODA	
	<u>Departamentos de Línea</u>	
	• Departamento de Administración y Desarrollo Organizacional	
	• Departamento de Plan de Seguro y Control	
	• Departamento de Finanzas	
	• Departamento de Comercialización	
	• Departamento de Gestión Territorial	

Departamentos Asesores

- Departamento de Fiscalía
- Departamento de Contraloría Interna
- Departamento de Estudios y Control de Gestión
- Departamento de Relaciones Institucionales
- Departamento de Relaciones Internacionales

3.6	Identificación de Zonas de Rediseño	127
-----	-------------------------------------	-----

3.7	Procesos Rediseñados	133
	• Incorporación	
	• Administración económica	
	• Estudios de Opinión Pública	
	• Satisfacción al cliente	

IV.	Evaluación del proceso	148
	• Definiciones	
	• Información para evaluar la gestión	
	• Características de los indicadores de gestión	
	• Elementos para la construcción de indicadores	
	• Propuesta de indicadores para FONASA	
	• Resultados esperados de la introducción de indicadores	

V.	Conclusiones	162
----	---------------------	-----

VI.	Bibliografía	172
-----	---------------------	-----

VII.	Anexos	175
	• Reingeniería, definiciones y metodologías	
	• Compromisos de desconcentración de Ministerios y servicios, 1998-2000	

INTRODUCCION

El Estado de Chile está empeñado en llevar adelante un proceso de modernización de sus estructuras, una "puesta al día" de características casi globales, que abarca desde el desempeño de las empresas e instituciones que siguen dependiendo del Estado hasta la forma en que se administra el país. El Estado espera seguir avanzando en el proceso descentralizador a nivel macro (traspasando mayores atribuciones desde el poder central a las regiones) y también a nivel micro (haciendo que sus organizaciones y empresas actúen también en forma más autónoma).

Por cierto, ésta no es una idea que sólo haya surgido en nuestro país: se trata de una tendencia mundial tanto en el ámbito público como en el privado. El objetivo no es descentralizar en sí mismo, sino conseguir a través de ese instrumento la aparición de nuevas formas de organización, más flexibles, con mejor capacidad de reacción, más permeables al cambio y más participativas. Y eso vale tanto para una empresa que fabrica electrodomésticos como para una repartición del Estado.

El gobierno actual, en su impulso modernizador, definió tres ejes centrales para su política: transformar una gestión pública basada en procedimientos a una orientada a los resultados (lo que incluye evaluaciones a esa gestión), incrementar la transparencia, eficiencia y calidad de las prestaciones (para lograr una mayor satisfacción de la ciudadanía) y avanzar sustancialmente en la descentralización.

Los objetivos de la tarea modernizadora que ha planteado el Estado chileno tienen mucho que ver con las metas que se plantea una técnica aparentemente muy alejada del quehacer de los estados: la reingeniería. Se trata de un concepto acuñado sólo a principios de esta década en el ámbito de la dirección de empresas, y que en unos pocos años se ha convertido en todo un *boom* en los países y empresas más disímiles de todo el mundo.

La reingeniería, de la que en este trabajo haremos una detallada descripción, postula básicamente reorganizar el trabajo de la organización

(empresa u otra) en torno a objetivos, y no a tareas específicas; construir organizaciones más flexibles; evaluar permanentemente la gestión y sus resultados; orientarse prioritariamente hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, etc. Como no existe mucha información en español disponible acerca de esta nueva técnica, nos hemos propuesto resumir en nuestro trabajo los principales aportes en este campo de los autores más relevantes, en forma sistemática, y analizando las metodologías que se proponen para aplicar la reingeniería a una organización.

¿Pero qué semejanza puede existir entre los postulados de la reingeniería y los esfuerzos modernizadores del Estado chileno? A través de nuestra revisión de los principios de esta teoría de gestión y de las ideas-fuerza de la modernización impulsada por el gobierno chileno, nos proponemos demostrar que hay un amplio campo de coincidencias en cuanto a los objetivos e incluso a las formas de alcanzarlos. Es por ello que en el segundo capítulo de nuestro trabajo, analizaremos el rumbo que ha tenido la iniciativa de modernización estatal, sus orientaciones, las principales herramientas para concretarla y también los riesgos que enfrenta el Estado en esta tarea. Dos aspectos clave de este proceso -la descentralización y la incorporación de las Tecnologías de Información (TI)- serán analizados más en detalle, por la trascendencia que han alcanzado como herramientas para ayudar a la concreción de un nuevo Estado más moderno.

En este segundo capítulo, nos referiremos en particular a la modernización del sistema de salud, por la relevancia que esta área de la misión estatal tiene para la ciudadanía y por el especial empeño que se ha puesto en hacerla más eficiente. Ya hay algo de camino avanzado, y existe la voluntad de seguir adelante, de manera que sostenemos que se trata del campo ideal para aplicar una experiencia de reingeniería.

Dentro del ámbito de la salud, la organización que tiene un mayor vínculo con la ciudadanía -y en consecuencia, la que resulta más relevante para ella- es el Fondo Nacional de Salud (FONASA), encargado de concretar

las prestaciones de salud que se le entregan a un amplísimo porcentaje de los chilenos a través de los Servicios de Salud públicos y también de entidades y profesionales del ámbito privado. Este servicio estatal está empeñado en un proceso de modernización de su gestión, y nuestra tesis es que la reingeniería es la técnica indicada para ayudar a la consecución de este objetivo.

En el tercer capítulo de este trabajo, describiremos las tareas de FONASA, la nueva misión que ha definido para sí este servicio, la organización actual del Fondo y su organigrama. Definiremos también los principales procesos de negocios, para luego abocarnos al análisis de las oportunidades de cambio y a nuestra propuesta de rediseño de tales procesos.

En el cuarto capítulo de este trabajo, nos referiremos a los indicadores de gestión para FONASA, instrumentos que permitirán al servicio testear en forma permanente cómo está cumpliendo con los objetivos que se ha propuesto, y de esa manera aplicar las rectificaciones que sean necesarias para hacer el trabajo del modo más eficiente y efectivo posible.

Nos parece que la reingeniería representa una real oportunidad para mejorar el servicio que ofrece FONASA, y de esa manera -en definitiva- mejorar la atención de salud que recibe la gran mayoría de los chilenos. Estamos convencidos de que la dirección de empresas está llamada a hacer un gran aporte en esta tarea.

I. REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

1.1 Qué es la reingeniería?

Como idea, la reingeniería no es nueva, muy por el contrario. Se trata de una cuestión tan antigua como pensar, pero pensar de una manera determinada: liberando a los que piensan de los esquemas y normas aprendidos como justos y apropiados, y permitiéndoles imaginar, aplicar su capacidad creadora e incluso hasta ser poéticos y “volados” en un campo donde se supone que eso está vedado: la administración de negocios.

Aunque existen muchas eruditas definiciones del concepto, para simplificar su comprensión puede decirse que la reingeniería consiste básicamente en observar lo sabido con otros ojos, darle un nuevo enfoque a los procesos de negocios, atreviéndose a ser incluso rupturistas para “ver” de una nueva manera aquello que nos parecía incuestionable. En suma: innovar.

El por qué de su aparición

“Reingeniería” es un término acuñado sólo a principios de esta década por dos norteamericanos: James Champy y Michael Hammer. El *boom* de su concepto no admite ser puesto en duda: un estudio realizado por CSC Index en 1994 mostraba que de 497 grandes empresas norteamericanas, el 69% estaba aplicando la reingeniería, y de 127 empresas europeas, el 75% estaba avanzando en el mismo proceso.

El contexto en que este nuevo concepto adquirió tan veloz popularidad, consagrándose en sólo unos pocos años, es fundamental para entender el fenómeno: desde mediados de los 80 las empresas norteamericanas estaban en recesión, y no se recuperaban todavía al iniciarse los 90. Dos técnicas llamaban la atención: el sistema productivo y administrativo japonés -que en ese momento exhibía sus éxitos- y las políticas aplicadas en una de las pocas empresas norteamericanas que estaba saliendo de la crisis: General Motors (donde se estaban reduciendo ejecutivos medios y negociando con

subcontratistas para bajar costos de piezas).

Se necesitaba un modelo nuevo, que diera respuesta a la crisis específica, pero también tuviera la flexibilidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado moderno. Un mercado fluctuante, en el que los productos son reemplazados a una velocidad cada vez mayor, requiere de una flexibilidad extrema, para responder lo antes posible a los consumidores.

Pero, ¿cuáles son las características de este nuevo mercado? El académico Javier Villarrubia, de la Universidad de San Pablo CEU, ensaya una respuesta en su documento "Rediseño de procesos de negocio a través de la tecnología de la información". El habla de las "tres C": clientes, competencia y cambio, factores que aunque siempre han estado presentes, actualmente adquieren una relevancia especial.

En cuanto a los clientes, se señala que éstos son los que tienen realmente el control de las relaciones comerciales, determinando el modo, lugar y condiciones en que éstas se dan. Son los clientes los que deciden qué quieren, cuándo, cómo y cuánto están dispuestos a pagar. "Nunca antes el conocimiento individualizado del cliente, sus necesidades y exigencias particulares, ha sido tan importante", plantea.

Acerca de la competencia, Villarrubia dice que ésta se ha hecho más compleja, y de diverso tipo. Las organizaciones con mejor desempeño expulsan del sector a las inferiores, pues los menores precios, la mayor calidad y el mejor servicio se convierten en el estándar a seguir por todos los competidores. Además, la competencia se ha hecho global, aunque el mercado sea local, en gran parte debido a la tecnología de información.

Por último, acerca del cambio, el autor plantea que "ha cambiado la propia naturaleza del cambio": éste se ha hecho más veloz, el ciclo de vida de los productos y servicios ha disminuido, y por lo tanto, debe acelerarse también el ritmo del desarrollo de nuevos productos y servicios.

En consecuencia, se trataba de pasar de la búsqueda de eficiencias locales a objetivos globales, poniendo el énfasis en los procesos completos, que presentan mayor flexibilidad que las tareas específicas.

El otro factor que contribuyó a la aparición de este nuevo método es la

tecnología de la información: aunque ésta no constituya el eje de la reingeniería, no podría realizarse sin los medios técnicos necesarios. Los sistemas de información son herramientas fundamentales para el rediseño de procesos. Claro que, como plantea Fernando Flores (*Beyond Calculation*), siempre que se tenga clara la nueva manera de comprender a la computación, no ya como máquinas de calcular y almacenar datos, sino como medio de comunicación. Pero no comunicación centrada sólo en la transmisión de información, sino en el establecimiento de relaciones con otros para comprometerse mutuamente a la acción.

Todos estos factores sumados hacen a la aparición y *boom* de la reingeniería, una teoría que para algunos sólo es un concienzudo trabajo de *patchwork* de técnicas de administración japonesas y estrategias aplicadas en algunas empresas exitosas, y para otros es el gran salto adelante que da la empresa desde Taylor hasta nuestros días.

La definición de Hammer

El primer artículo publicado que habla del trabajo de reingeniería es el aparecido en la *Harvard Business Review* del bimestre julio-agosto de 1990, y firmado por Michael Hammer. En su texto, Hammer (en ese entonces presidente de una firma consultora) dice que después de más de una década de reestructuración y *downsizing*, la mayoría de las compañías norteamericanas todavía no estaban preparadas para operar en los 90.

-En particular, grandes inversiones en tecnología de información han producido desilusionantes resultados; en gran parte porque las compañías tienden a usar la tecnología para mecanizar las viejas maneras de hacer negocios. Dejan los procesos existentes intactos y usan las computadoras simplemente para acelerarlos -señalaba Hammer.

El autor sostenía que tal aceleramiento no podía por sí solo resolver las deficiencias de resultados de las empresas.

-Debemos aplicar "reingeniería" a nuestros negocios: usar el poder de la moderna TI para rediseñar radicalmente nuestros procesos de negocios, en orden a alcanzar dramáticas mejoras en sus resultados.

Para Hammer, la reingeniería implica una ruptura con las viejas reglas acerca de cómo se organizan y conducen los negocios, lo que supone ser capaces de reconocer tales reglas -que muchas veces son implícitas- e incluso rechazarlas. "La reingeniería requiere una mirada sobre los procesos de negocios fundamentales desde una perspectiva funcional transversal".

Sobre este análisis que deben hacer los equipos de reingeniería, Hammer sostenía que "el punto no es entender qué pasa con la forma 73B en su peregrinación a través de la compañía, sino entender el propósito de tener una forma 73B en primer lugar". La tarea para estos equipos es determinar qué pasos de los procesos de negocios vigentes realmente suman valor, y buscar nuevos caminos para mejorar los resultados. Y acerca de la TI, plantea que la reingeniería "debe usar la tecnología de información no para automatizar un proceso existente, sino para desarrollar uno nuevo".

Hammer enumera en su artículo siete principios de esta técnica:

- Organizar el trabajo en torno a objetivos, no a tareas individuales.
- Dejar que quienes usan el resultado de un proceso lleven a cabo el proceso.
- Subsumir el trabajo de procesamiento de información en el trabajo real que produce esa información.
- Tratar recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados, aprovechando los beneficios tanto de la centralización como de la descentralización.
- Relacionar las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados. Se trata de forjar lazos entre funciones paralelas para coordinarlas mientras sus actividades están en proceso, y no cuando ya se han completado.
- Poner el poder de decisión donde el trabajo se está haciendo, e incluir los controles dentro del proceso.
- Capturar información una sola vez, y en la fuente de origen (para eso está la TI, que permite poner la información al alcance de todo el que la necesite dentro de la organización).

Michael Hammer proponía así una serie de herramientas para llevar a cabo el proceso de reingeniería, pero hacía una dramática advertencia: "Esta

es una proposición del todo o nada, y con resultados inciertos”.

Mucha agua ha pasado bajo el puente desde ese artículo, y diversos autores han hecho su aporte a la reingeniería, sea para ampliar, precisar, reducir o acotar el concepto.

Un intento de definición, hoy

El cambio de enfoque central que propone la reingeniería es pasar de la orientación a las tareas a la orientación a los procesos completos. En su análisis de un proceso, la reingeniería puede llevar a eliminar etapas del mismo e incluso a su sustitución.

Pero por cierto que la reingeniería no pretende la revolución por sí misma: su objetivo no es desordenar lo existente, sino reordenarlo. Como dice James Champy, uno de los padres de esta técnica, se trata de “una forma de experimentalismo radical, de invención y reinención”. Es experimentar, e incluso de manera radical, pero “reinventando”, es decir, proveyendo al sistema de nuevas maneras de hacer las cosas. Y con una meta bien precisa, que es conseguir mejoras sustantivas en los procesos de negocios, en aspectos como costo, calidad del servicio, velocidad o productividad.

El rediseño es la respuesta cuando se agotan los recursos tradicionalmente utilizados para mejorar los procesos de negocios: cuando la suma de automatización, introducción de tecnologías de información, estímulos a la productividad y desburocratización de los procesos -entre otros- ya no da como resultado una mayor optimización, se impone el nuevo enfoque: reinventar esos mismos procesos, con la audacia de “liberarse de las limitaciones funcionales del paradigma existente y explorar un terreno enteramente nuevo” (Johansson, McHugh, Pindleburg y Wheeler). Robert Tomasko va incluso más lejos, y afirma que reestructurar la organización empresarial es más arte que ingeniería. Toda una revolución para la empresa.

Pero no una revolución cualquiera, sino una que permita “planear y controlar el cambio”, como señalan Daniel Morris y Joel Brandon: introducir una manera diferente de mirar la organización y sus procesos internos entraña

riesgos, a la vez que abre un horizonte completamente novedoso. De ahí la relevancia de contar con el respaldo de los superiores de la organización, sin cuyo concurso convencido ningún cambio radical será posible: resulta necesario que la más alta jerarquía esté dispuesta a escuchar críticas a los procedimientos que ellos mismos han avalado, que se abran a opiniones novedosas que podrían venir incluso de sus subordinados y que estén disponibles para dejar florecer nuevos liderazgos dentro de sus empresas o instituciones. Todo un desafío.

También se requiere de líderes intermedios bien informados y con mentalidades flexibles, que contribuyan a vencer las naturales resistencias al cambio que sin lugar a dudas van a presentarse ante un proceso de reingeniería. Es por eso que Thomas Davenport advierte que la reingeniería no es un proyecto específico, sino justamente un proceso: un *continuum* que instala en la organización una nueva manera de ver las cosas y que la deja allí como herencia permanente, para que siga rindiendo frutos y permitiendo nuevas mejoras.

No se trata de una tarea menor, por cierto, pero el objetivo amerita el esfuerzo: “alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad”, como dice Alberto Villaseñor.

La pregunta evidente es cómo alcanzar semejantes resultados.

1.2 Metodología

En cuanto a cómo debe llevarse a cabo un proceso de reingeniería, diversos autores proponen también caminos distintos, con mayor o menor detalle de las tareas a realizar. Las diferencias entre unos y otros expertos se dan básicamente en torno al análisis de la situación actual de la organización: mientras algunos dan especial énfasis a la definición del sistema vigente (bajo la premisa de que saber dónde estamos nos permitirá determinar con mayor

claridad el rediseño necesario), otros estiman que lo relevante es definir dónde queremos estar, y a partir de eso identificar cuáles son los obstáculos para llegar ese sitio.

En lo que sí coinciden todos los autores es en que la reingeniería requiere de una aproximación interdisciplinaria y colaborativa. La reingeniería de negocios “demanda un equipo de gente con un amplio rango de habilidades y conocimientos, que pueda comunicarse a través de la organización y apoyarse mutuamente en el esfuerzo del cambio”, dicen Dorine C. Andrews y Susan K. Stalick, en el libro *Business reengineering: the survival guide*.

En una simplificación, podría decirse que los pasos elementales de un proceso de reingeniería son: el análisis de los procesos de negocios que actualmente existen en la organización, haciéndose preguntas de fondo frente a ellos, como ¿qué se desea hacer?, ¿cuál es el objetivo deseado? y ¿cuál es el mejor camino para llegar a él?; el rediseño de dichos procesos de acuerdo con las metas a conseguir (incluyendo la definición de los soportes técnicos y humanos que serán necesarios) y por último, la implementación.

He aquí algunas de las propuestas metodológicas de los autores más relevantes en el campo de la reingeniería:

Rápida Re

En su libro *Cómo hacer reingeniería*, Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein plantean una serie de pasos sumamente precisos para aplicar esta estrategia en una organización: cinco etapas y nada menos que 54 pasos. Las etapas que definen en su método (al que bautizan como Rápida Re) son Prepararse, Identificar el proceso que se ha de rediseñar, Visualizar un avance decisivo del rendimiento, Diseñar una solución capaz de realizar dicha visión y Trasformar el trabajo para implementar esa solución.

- La etapa de **Preparación** tiene el propósito de movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio en la estructura organizacional.

- La etapa de **Identificación** desarrolla una comprensión del modelo de proceso orientado al cliente. Produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento e identifica procesos de valor agregado.
- La etapa de **Visión** tiene el propósito de desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento que se escoge para ser rediseñado.

La etapa de **Solución** incluye dos subetapas. La primera, el *diseño técnico*, busca especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. La subetapa de *diseño social* tiene el propósito de especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso.

- La etapa de **Transformación** tiene el propósito de realizar la visión del proceso. Produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

Manganelli y Klein plantean en su metodología que cada una de estas etapas debe ir arrojando productos específicos y cuantificables, que permiten evaluar el avance del proceso. Esto hace posible establecer claras metas y responsabilidades para patrocinadores, equipos de reingeniería y consultores para cada una de las etapas y para el proceso en su conjunto.

RDN

Daniel Morris y Joe Brandon proponen una metodología llamada Reingeniería Dinámica de Negocios (RDN): en ella están incorporadas varias técnicas tradicionales de gerencia y se describe en forma narrativa, sin especificar tareas ni productos de trabajo. El enfoque consta de dos subdivisiones principales: Posicionamiento y Reingeniería.

El Posicionamiento examina el desarrollo de estrategias corporativas con metas específicas y objetivos cuantificados. Produce un modelo del negocio actual, valiéndose de diagramas de actividades del negocio (DAN). Estos y otros "datos de cambio" son mantenidos por un Jefe Superior de Cambio (JSC). La intención es efectuar un desplazamiento a un paradigma de cambio en el cual éste pueda ser continuo. Una vez establecida la actividad de

Posicionamiento, el modelo se puede analizar y se pueden identificar proyectos de reingeniería.

Estos constituyen la segunda actividad de la RDN. La reingeniería la realizan equipos de proyectos utilizando una metodología de nueve pasos, que es un enfoque tradicional de gerencia de proyectos, empezando con identificación de oportunidades, definición y evaluación de soluciones alternas y selección e implementación de la línea de conducta más apropiada. Al término del proyecto de Reingeniería se actualizan el modelo de base y los datos de Posicionamiento, para dejar el terreno preparado para cambios posteriores.

Thomas H. Davenport

En su libro *Innovación de Procesos*, Davenport afirma que su marco para la innovación consta de cinco pasos: Identificación de procesos que se deben innovar, Identificación de los posibilitadores del cambio, Creación de la visión del trabajo y de los objetivos del proceso, Comprensión y medida de los procesos actuales y Diseño y construcción del prototipo del nuevo proceso y organización.

- En la etapa de **Identificación**, se deberán enumerar los procesos principales, determinar sus límites, evaluar la relevancia estratégica de cada uno, realizar un juicio general sobre la “salud” de cada proceso y calificar su cultura y políticas inherentes.
- Acerca de los **Posibilitadores** del cambio, Davenport sostiene que se clasifican en dos categorías: estructurales y culturales. En cuanto a la estructura, el autor plantea que el trabajo debe ser realizado por equipos, y acerca de la cultura, sostiene que ésta debe ser participativa. Entrega consejos para optimizar ambas maneras de llevar a cabo el trabajo.
- En la fase de **Creación** de la visión del proceso, se deberán evaluar las estrategias existente para dar directrices a los procesos, consultar con los clientes de los procesos en cuanto a objetivos de rendimiento, realizar *benchmarking* en cuanto a objetivos de funcionamiento de los procesos y

obtener ejemplos de innovación, formular objetivos de rendimiento del proceso y desarrollar atributos específicos de éste.

- En la etapa de **Comprensión** de los procesos actuales, se trata de describir el flujo del proceso actual, medirlo según los nuevos objetivos y nuevos atributos, identificar sus problemas y carencias, señalar mejoras de corto plazo y evaluar la organización y TI actuales.
- En cuanto al **Diseño** del prototipo del nuevo proceso, Davenport propone realizar una "tormenta de ideas" para tener diversas alternativas de diseño; evaluar viabilidad, riesgos y beneficios de dichas alternativas y seleccionar una; hacer el prototipo del nuevo diseño, desarrollar una estrategia de cambio e implantar las nuevas estructuras y sistemas organizativos.

La guía del sobreviviente

Dorine Andrews y Susan Stalick plantean en su libro la "guía del sobreviviente" para abordar con éxito un proyecto de reingeniería de negocios, con siete pasos: Conozca dónde está, Iluminando el camino, Sepa dónde va, No camine solo, Prepararse para el viaje, Muévase con objetivos y El camino no es suave, cuidado con el peligro. Claramente las autoras hacen una analogía entre la reingeniería de negocios y un viaje, en el que se necesitan guías, mapas e información acerca del camino. La metáfora no es nueva: también otros expertos han hecho algo similar, como Fernando Flores, cuyas técnicas tienen nombres como "narrativas de último viaje" o "mapas de último viaje". La idea es entregar a quienes van a desarrollar la reingeniería un muy buen mapa rutero, pero sin predeterminedar el lugar al que se quiere llegar, ya que éste sólo puede definirse en el proceso.

Pese a lo literario de los nombres, las autoras plantean pasos similares a otros expertos, en cuanto a evaluar qué negocios pueden ser objeto de reingeniería, definir objetivos claros, acometer el diseño de un nuevo proceso, trabajar en equipos, promover una organización de tipo más horizontal y evaluar acuciosamente los riesgos del cambio.

Andrews y Stalick hacen, eso sí, un especial hincapié en la evaluación, la que definen como un "proceso continuo". Señalan que llegar a un modo de

evaluación continua de los procesos es una garantía para no tener que hacer de nuevo la tarea de la reingeniería.

Tomasko, el arquitecto

Robert M. Tomasko propone una metodología que pone el énfasis en describir el proceso para que una organización logre la flexibilidad estructural necesaria en el contexto de mercado moderno.

Apartándose de la interrogante que se plantean los planificadores estratégicos, "¿en qué negocios queremos estar?", Tomasko lleva a preguntarse "¿en qué sobresalimos?", y la discusión comprende las capacidades y las competencias que forman los procesos de una compañía.

Una parte del proceso de **cambiar la arquitectura de la organización** consiste en rectificar el tamaño o hacer más eficientes aquellos procesos que son importantes para el cliente (o los procesos que sustentan los resultados deseables).

El **proceso de rectificación** toma dos puntos de vista: el *de arriba hacia abajo* examina el uso estratégico de las capacidades, identificando las que son de avanzada, las críticas, las básicas y las complementarias. Las estrategias necesarias para fortalecer tales capacidades comprenden las adquisiciones, derivaciones, desposeimientos, empresas conjuntas, cierres, etc. La visión *de abajo hacia arriba* busca alcanzar sencillez, rapidez y equilibrio en los procesos. El resultado es la concentración en las capacidades estratégicas que se puedan volver de máxima eficiencia, mejorando las capacidades y las competencias.

Una vez terminado el trabajo de Reingeniería, el proceso de **dar nueva forma** redefine cargos, relaciones de trabajo, facultación y control gerencial. Después **se define la organización de nueva arquitectura** basándose en el trabajo real (procesos) de la organización. En ese momento los procesos se concentran en el cliente.

El resultado es una organización más horizontal, con "unidades empresariales" organizadas en torno a las necesidades del cliente, con equipos de procesos que reemplazan a los departamentos funcionales, y las

actividades generales agrupadas en "centros internos de servicio" o contratadas por fuera.

Oscar Barros Vera

Este autor nacional propone una metodología que se basa en los conceptos de modelamiento y de orientación del cambio, descritos por él mismo en su libro *Reingeniería de Procesos de Negocios*. Contempla cuatro fases principales: Definición del proyecto, Comprensión de la situación actual, Rediseño e Implementación. Cada una de estas etapas incluye sub-fases relacionadas entre sí.

Barros Vera -como muchos otros autores- le otorga al factor humano un papel clave en el éxito o fracaso de la reingeniería. "Aspectos tales como el apoyo de la administración superior y el manejar la resistencia al cambio - ambos claramente relacionados con la cultura organizacional- son determinantes para conseguir los resultados esperados de la reingeniería" señala el autor, quien entrega algunos consejos acerca de cómo cambiar la organización de la empresa y evitar que estas modificaciones vayan en desmedro de la reingeniería.

"En particular, debe fomentarse la capacidad de trabajar en equipo y de tener una actitud favorable hacia el cambio. Esto requiere el desarrollo, por parte del personal que participa en la reingeniería, de nuevas habilidades conversacionales, generación de estados de ánimo y motivación para que ellos se movilicen y participen activamente de esta nueva forma de ser y hacer empresa, organizada por proceso".

1.3 La nueva organización

Aunque el fin último de la reingeniería es mejorar los resultados de la organización, produciendo "dramáticas" mejoras en aspectos clave de la misma, lo cierto es que en el camino para alcanzar tales metas habrá otros cambios fundamentales, sin los cuales no sería posible llegar al objetivo final.

Está claro que la reingeniería apunta a los procesos: tanto quienes crearon este concepto como los autores que posteriormente lo han desarrollado, coinciden en que uno de los pasos inevitables de un trabajo de reingeniería es analizar los procesos de negocios de la empresa u organización, determinar qué tanto ayuda cada paso del proceso a la obtención del resultado que se espera, y cuál es el camino para mejorarlo -lo que incluso puede llevar a su eliminación-, todo lo cual implica un re-pensar la organización y las tareas que realiza cada cual dentro de ello.

Si de ese proceso de análisis no surgiera un nuevo tipo de organización, no sólo estructurada de manera diferente, sino además con un tipo de mentalidad distinta, lo más probable es que la reingeniería no haya sido más que un maquillaje superficial, sin las perspectivas de éxito de un cambio profundo.

Tanto la reingeniería como el nuevo tipo de organización resultante de ella son una respuesta a las condiciones del mercado moderno (de competencia global, orientado al cliente, con productos de corta vida, muy cambiante, con mayor movilidad de personal, inmerso en la sociedad de la información) y a la necesidad de adecuarse a él.

La vieja organización

La tendencia desde el siglo pasado era la existencia de una sociedad de empleados, trabajando para grandes organizaciones. Esa teoría se mantuvo así por décadas, tanto que en 1965, el *best-seller* más comentado fue el libro escrito por el periodista francés Jean Jacques Servan-Schreiber (*El desafío americano*), en el que vaticinaba que, para los 90, cuatro quintos de las manufacturas mundiales estarían en manos de, como máximo, unas 15 grandes multinacionales americanas. Error de cálculo.

Como lo señala Peter Drucker en el libro *The Organization of the Future*, en los últimos diez años las exportaciones de manufacturas se han casi doblado, y entre un 80 y un 90 por ciento de ese crecimiento proviene de pequeñas o medianas empresas. Sin embargo, había bases para el error del

autor francés: para 1965, al menos cuatro quintos de la fuerza de trabajo en el mundo desarrollado eran empleados de organizaciones.

Hacia fines de los 60, en consecuencia, se asumía como indiscutible que el mercado mundial avanzaría hacia grandes organizaciones con muchos empleados, y en consecuencia con casi toda la fuerza de trabajo empleada por ellas. Tanto es así que incluso se diseñaron políticas sociales de largo alcance pensando en ese escenario.

En opinión de Michael Hammer, la cultura tradicional de las compañías tiene su origen en una mezcla de los objetivos de la empresa y los de sus empleados, sin cuyo concurso habría sido imposible mantenerlas durante tanto tiempo. A su juicio, nada más contradictorio con el espíritu libertario teóricamente característico de los norteamericanos que “tener que hacer una carrera, o al menos vivir dentro de una organización que era a la vez paternal, controladora y burocrática”. Agrega que en la compañía tradicional, la inventiva estaba frustrada por el protocolo y las reglas del trabajo.

-¿Por qué la gente soportó esto tantos años? La respuesta es obvia: seguridad. Para simplificar (aunque no mucho), en el corazón de la cultura de la vieja organización había un trato: obediencia y diligencia por seguridad; seguridad por obediencia y diligencia.

El trato siguió funcionando durante muchos años, pese a que no satisfacía por completo las necesidades de ninguna de las partes: de un lado, los trabajadores se veían obligados a organizarse y a presionar a sus empleadores para conseguir mejoras salariales o en las condiciones de trabajo, y del otro, el empleador se sentía inseguro acerca de sus empleados, y en consecuencia incrementaba el control sobre ellos.

Según Hammer, la organización del siglo XXI está caracterizada por la responsabilidad, autonomía, capacidad de asumir riesgos e incertidumbre. “Podría no ser un ambiente amable, pero sí muy humano. Desaparecidas las rigideces artificiales y la disciplina de las organizaciones convencionales, en su lugar está un mundo lleno de desafíos y desilusiones, que caracteriza al mundo de los seres humanos reales”.

Pero por más de un siglo, las organizaciones estuvieron basadas en la propiedad. La compañía típica era dueña, o al menos controlaba cualquier cosa que considerara como parte de “sus” negocios. La misma compañía estaba basada en el mando y en el control, anclados en la propiedad.

Drucker sostiene que aunque ésa sigue siendo la estructura tradicional de los negocios, cada vez es mayor la tendencia a que “el mando y el control sean reemplazados por una mezcla con todo tipo de relaciones: alianzas, joint-ventures, participaciones minoritarias, asociaciones, know-how y elementos de marketing; todas relaciones en las cuales nadie controla y nadie manda. Estas relaciones se basan en la suscripción común de objetivos, políticas y estrategias, trabajo de equipo y persuasión. Si no, no funcionan”.

Distintos factores han influido en esta modificación: “Las fuerzas del cambio pueden ser las tecnologías emergentes, como Internet, o condiciones de desregulación, privatizaciones o libre comercio. A menudo, una combinación de estos factores causa una reestructuración fundamental de la industria. Estos cambios implican profundos cuestionamientos acerca de la estrategia”, plantea James Champy.

En el escenario actual, nadie se atrevería a hacer un vaticinio como el de Servan-Schreiber. No sólo en el contenido, sino también en lo categórico: lo cierto es que hoy no existe ninguna certeza acerca de cuál es el aspecto que tendrán los negocios en 30 años más. Porque, como dice Peter Drucker, “nos estamos alejando rápidamente de la vieja creencia de que debe existir una teoría de la organización y un ideal de estructura (...), nos estamos acercando rápidamente a la pluralidad y al pluralismo de las organizaciones”.

Nuevos principios de administración

Cuando se cuestiona la organización, no sólo se trata de objeciones formales a cómo está estructurada o de qué manera se relacionan entre sí sus integrantes. Se trata de objeciones mucho más de fondo, considerando que la lógica dentro de la que se movía la administración hasta ahora no era un producto azaroso, sino que respondía a una serie de principios que le daban sustento, y que provenían de la administración científica. Por décadas, la

ciencia de la administración sostuvo una serie de leyes básicas, consideradas tan inamovibles como lo fue por años la creencia de que el átomo era la unidad indivisible de la materia.

Pero así como resultó que el átomo sí podía dividirse, los supuestos fundamentales de la ciencia administrativa tampoco eran inamovibles. Y el desafío de esos principios ha abierto paso a maneras completamente diferentes de mirar el asunto. Evidentemente, ello ha dado origen a nuevos principios de administración.

Javier Villarrubia, de la Universidad de San Pablo, explica de manera muy gráfica este proceso:

-De forma similar al moderlo epistemológico de las revoluciones científicas, que plantea que las teorías y paradigmas científicos van encontrando casos inexplicables dentro de su marco conceptual, que se consideran excepciones a la teoría, hasta que en un momento se requiere la sustitución de todo el modelo teórico por uno nuevo más ambicioso y amplio, los defensores de la reingeniería de procesos dicen que el ajuste entre los métodos de dirección de organizaciones y el entorno se ha ido reduciendo progresivamente, surgiendo modelos de poca amplitud que intentan subsanar estas deficiencias. En la década de los 90, los primeros han dejado de tener validez y los "parches" que se han ido desarrollando son demasiados, siendo precisa la nueva conceptualización de la realidad organizacional que ofrece la reingeniería de procesos.

El profesor de administración y organización de la escuela de negocios de la University of Southern California Edward E. Lawler, propone en su libro *From the Ground Up*, una serie de seis principios que deberían regir la nueva administración, en reemplazo de los antiguos principios lógicos.

PRINCIPIO LOGICO ANTIGUO: La organización es una fuente secundaria de ventaja competitiva.

PRINCIPIO LOGICO NUEVO: La organización puede ser la ventaja competitiva definitiva.

PRINCIPIO LOGICO ANTIGUO: La burocracia es la herramienta más efectiva de control.

PRINCIPIO LOGICO NUEVO: El compromiso es la herramienta más efectiva de control.

PRINCIPIO LOGICO ANTIGUO: Gerencias de alto nivel y expertos técnicos deberían agregar la mayor parte del valor.

PRINCIPIO LOGICO NUEVO: Todos los empleados deben agregar un significativo valor.

PRINCIPIO LOGICO ANTIGUO: Los procesos jerárquicos son la llave de la efectividad organizacional.

PRINCIPIO LOGICO NUEVO: Los procesos laterales son la llave de la efectividad organizacional.

PRINCIPIO LOGICO ANTIGUO: Las organizaciones deberían estar diseñadas en torno a funciones.

PRINCIPIO LOGICO NUEVO: Las organizaciones deberían estar diseñadas en torno a productos y clientes.

PRINCIPIO LOGICO ANTIGUO: Gerentes efectivos son la clave de la efectividad organizacional.

PRINCIPIO LOGICO NUEVO: Líderes efectivos son la clave de la efectividad organizacional.

Lawler sostiene que los elementos que se consideraba claves de la ventaja competitiva, tales como la superioridad en recursos financieros, humanos o naturales; el acceso a los mercados y en algunos casos la tecnología, hoy en día, aunque siguen siendo poderosos, dejaron de ser determinantes. La disminución de la importancia estratégica de estos factores no obedece a que hayan perdido vigencia como principios, sino a que en el mercado moderno son imposibles de mantener:

-Porque los capitales ahora se mueven libremente por el mundo, es difícil para cualquier compañía ganar una ventaja competitiva a través de un mejor acceso a los recursos financieros. Paralelamente, el talento humano es difícil de mantener como un elemento de la ventaja competitiva cuando los individuos están crecientemente dispuestos a moverse de una compañía a otra, llevándose consigo conocimientos estratégicos y tecnología.

Para ejemplificar, Lawler menciona el caso de IBM: entrando en los 80, la empresa tenía todas las ventajas competitivas tradicionales. Sin embargo, conforme avanzaba la década, se hizo visible que la empresa carecía de una estrategia apropiada a las nuevas condiciones del mercado, y empezó a perder mercado, en favor de compañías que ni siquiera existían al inicio de la década. Empresas como Apple, AST, Dell, Compaq, Gateway y Sun Microsystems tenían una sola ventaja sobre IBM: habían comprendido mejor el mercado, y estaban organizadas para actuar en él de una manera que IBM no podía.

Acerca del control, en el modelo antiguo el "cliente" de cada empleado era su jefe directo o -peor aún- el supervisor a cargo de ejercer el control de las tareas. El nuevo modelo propone que el control se externalice, quedando en manos del mercado y de los clientes, ante los cuales cada empleado debe resolver. Lawler afirma que la nueva lógica destinada a reemplazar los controles burocráticos necesita del compromiso efectivo de los empleados, y para conseguirlo sugiere seguir cuatro principios básicos:

- Entregar información acerca de la estrategia de negocios, procesos, calidad, retroalimentación de los clientes y resultados del negocio.
- Conocimiento del trabajo, del negocio y del sistema completo de trabajo.

- Poder para actuar y tomar decisiones sobre el trabajo en todos sus aspectos.

Reconocimientos a los resultados de negocios, crecimiento individual, capacidades y contribución.

En suma, se trata de reemplazar la vieja estructura jerárquica por una en que los empleados asuman no sólo mayores cuotas de poder para decidir, sino también más responsabilidad: deben responder directamente ante el mercado y los clientes por la efectividad de su trabajo, que ahora resulta tan relevante como el de cualquier otro, sin importar el lugar que ocupan en el organigrama empresarial.

Se trata también de eliminar el control -que no sólo genera la necesidad de tener toda una estructura para ejercerlo, sino que produce empleados sumisos y temerosos, que no osan ser creativos por temor a equivocarse-, y sustituirlo por un mayor compromiso de los empleados con la empresa, el que se construye entregándoles más información acerca de todo el proceso de negocios de la empresa (y no sólo el que le atañe directamente), entregándoles mayor poder de decisión y haciéndolos partícipes de los resultados que se obtenga.

Por último, se trata de cambiar el enfoque del trabajo, en que lo relevante pasa a ser el objetivo a conseguir y no las funciones que llevan a su consecución. Enfocarse al cliente y a los productos se convierte en la tarea de toda la organización, y no sólo de los departamentos de atención al cliente y de desarrollo de productos.

La nueva cultura organizacional

En su libro *Beyond Reengineering*, Michael Hammer define el perfil que deberían tener las organizaciones del próximo siglo, después de un adecuado proceso de reingeniería. En primer lugar, por cierto, deberán estar centradas en los procesos, y eso acarrea consecuencias concretas:

“Todo debe ser repensado: el tipo de trabajo que la gente hace, los empleos que mantienen, las habilidades que necesitan, las maneras en que su

rendimiento es medido y recompensado, las carreras que siguen, el rol que juegan los gerentes, los principios estratégicos que siguen las empresas”.

Hammer plantea que el enfocarse a tareas específicas, como se ha hecho hasta ahora, representa un tipo de meta individual (o a lo sumo de un determinado departamento); en cambio el enfocarse en los procesos completos implica un tipo de meta común a toda la organización, lo que conduce en forma natural al trabajo de equipos.

-El aspecto que tendrá la compañía del siglo XXI está quedando claro. Estará organizada en torno a procesos más que a funciones. Los gerentes entrenarán y diseñarán en vez de supervisar y controlar. Los empleados van a ser realizadores de procesos en vez de realizadores de tareas, con una amplia comprensión de sus procesos y su compañía. La compañía será una organización dinámica y flexible, con metas empresariales y enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente. Será una organización en la que cada empleado será importante, donde la gente sea tratada como activos, y no como gastos. El cambio será esperado, no temido. Sólo una compañía así estará capacitada para proveer el extraordinario servicio, innovación y bajo costo esenciales para el éxito en la economía global.

El ingeniero Alberto Villaseñor, director del Centro de Manufactura CCI-ITESM-CSN, de México, define las características comunes y recurrentes que definen a los procesos de negocios rediseñados :

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- La conciliación se minimiza.
- Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.

También se refiere a los cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos:

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.
- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.
- Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.
- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

Si bien la reingeniería se ha visto reducida –en la práctica– a simples reducciones de personal, reestructuraciones cosméticas o la mera introducción de tecnología, podemos ver que este concepto va mucho más allá, y representa un cuestionamiento a principios básicos de la administración, cuyo resultado espera ser una organización enteramente renovada, con una cultura diametralmente distinta de la que vino a reemplazar y con un enfoque que representa un viraje sustantivo respecto de los viejos objetivos empresariales.

Qué tan aplicable es la reingeniería en su estado puro a las empresas, en particular a las chilenas e incluso a las estatales de nuestro país, es lo que intentaremos responder en estas páginas.

1.4 El rol de las TI en la reingeniería

Una de las características fundamentales de la Reingeniería de Procesos como modelo de dirección de organizaciones, es que le otorga a las Tecnologías de Información un rol activo en el diseño de la estrategia empresarial.

Muchos autores señalan que este rol de las TI se apoya en el supuesto de que todas las organizaciones, independientemente de su área de actuación,

se están transformando, progresivamente, de un sistema de tipo industrial-productivo (característico de la revolución industrial y de los modelos industriales de empresa) a un nuevo sistema, basado en la gestión de información, que requiere nuevas técnicas. Y si vamos un poquitito más lejos, podríamos decir que no sólo se trata de gestionar información, sino de potenciar la comunicación a través de conversaciones que permitan *administrar compromisos para la acción*, como señala Fernando Flores.

Para que este nuevo horizonte de posibilidades sea posible, debemos, en primer lugar, permitirnos pensar en las TI y su nuevo rol en la organización de un modo distinto que el que hasta ahora hemos tenido.

Esto no siempre es fácil. Pero nada en reingeniería parece serlo.

Como ya hemos señalado, todos los aspectos claves de un proyecto de reingeniería, requieren un cambio de mentalidad, de una que valora la seguridad a una que valore la innovación y el cambio. En este sentido, James Champy es muy claro, señalando lo que la Reingeniería demandará en términos de cambio de mentalidad: "Cultivar una mente dispuesta a rebelarse contra sus propias conclusiones; preparada no para la incredulidad sino para un constante y gentil escepticismo; abierta a toda posibilidad, incluso la imposibilidad; de hospitalidad democrática para otros puntos de vista; tranquila en la convicción de que el veredicto sobre cualquier línea de conducta no lo va a dictar la ciencia, ni la razón, ni la tecnología, ni siquiera la opinión pública, sino los resultados" .

En particular es importante conseguir que la gente piense y vea de otro modo a las TI. Estas ya no deben entenderse como simples máquinas de calcular o almacenar información, sino con una óptica que abre posibilidades diversas: como **instrumentos de innovación**, como un **capacitador** esencial, o como **facilitador** de las relaciones y el trabajo de equipo en la empresa.

En general, estamos acostumbrados a pensar deductivamente (mirar un problema y desde ahí buscar y evaluar las soluciones al mismo). La aplicación de las TI a la RP requiere, sin embargo, de un pensamiento inductivo, es decir, precisa de la habilidad de encontrar una poderosa solución y, posteriormente, buscar el problema o problemas que puede resolver.

Las organizaciones (personas) se resisten a mirar lo nuevo y es así cómo les cuesta imaginar las posibles aplicaciones de las TI más allá de lo que están acostumbradas a ver. Es importante vencer esta resistencia, pues es el único modo de encontrar el auténtico poder de la tecnología, el cual reside en la identificación de capacidades nuevas y no familiares, y de este modo capacita a las organizaciones para romper las viejas reglas y para crear nuevas formas de trabajo.

Refiriéndose al nuevo papel que les corresponde a las TI en las empresas modernas, Fernando Flores plantea que éstas deben ser capaces de responder a las necesidades de liderazgo de las empresas, para lo cual también deben imprimir un nuevo enfoque a sus propios negocios.

El autor sostiene que, observando la historia y la evolución de las disciplinas e industrias que hoy son dominantes, es posible distinguir ciertos momentos cruciales en los que el descubrimiento de un conjunto de recurrencias simples y estables abrieron la puerta a una repentina aceleración de la innovación, proveyendo a la especialidad una orientación para los tiempos venideros.

En el caso de las computadoras, la comprensión de éstas habría evolucionando desde el uso e interpretación de éstas como máquinas de procesamiento de información hacia una nueva visión de éstas en tanto equipos de comunicación.

Flores señala que la industria de la Tecnología Informática ha hecho grandes progresos en crear herramientas que aumenten el acceso de las personas a los recursos de información y en incrementar la velocidad y la seguridad de transmisión. Pero, en su opinión, este trabajo se ha desarrollado bajo una visión equivocada de la comunicación:

"Las distinciones de acceso, seguridad y transmisión pierden completamente a la gente acerca de lo que está en el corazón de la comunicación: compromiso y acción que producimos en la conversación con otros. Cuando las personas se comunican, no pasan, simplemente, información de un lado a otro. Ellas *logran que las cosas se hagan*, compartiendo interpretaciones y haciendo compromisos".

En la comunicación -dice Flores- se observa un conjunto de recurrencias estables y fundamentales de la coordinación operacional, de manera que la informática tiene un aporte que hacer a este tipo de intercambio dentro de las empresas. Para ejemplificar la idea, el autor menciona el paquete de sistema de rastreo de FedEx (que le permite a los clientes preguntar por el estatus de sus pedidos de entregas en cualquier momento), el sistema de reservas SABRE de American Airlines (que le ayuda a la aerolínea a administrar sus promesas, permitiéndoles sintonizar en forma precisa el tamaño y disponibilidad de sus aviones, sobre la base de los pedidos que reciben por parte de los clientes), y los sistemas de procesamiento de transacciones en línea tales como los sistemas bancarios, el EDI y otros sistemas (que administran altos volúmenes de pedidos y promesas recurrentes entre compañías).

“Si cada uno de estos sistemas se mirase desde la base de la lógica de la información, se verían como clases de aplicaciones muy diferentes. Pero son muy similares si se les mira a través de los lentes de las distinciones antes presentadas. Cada uno es un sistema en el que los clientes y los realizadores hacen y administran compromisos mutuos. Aunque suponemos que ninguna de estas aplicaciones fue creada explícitamente con estas distinciones, esperamos que la atención a las estructuras recurrentes de coordinación junto con la demanda por herramientas que le den capacidad a la gente para trabajar más en equipo, harán que tales aplicaciones sean un lugar común en el futuro”, señala.

Por otra parte, más allá de la coordinación operacional, los líderes de negocios enfrentan otra preocupación crítica: la velocidad de cambio aumenta exponencialmente. Para responder a ello deben definir, redefinir y proyectar la identidad, o más bien la identidad continuamente cambiante, de sus negocios. En esta tercera era, las computadoras serán cada vez más el medio en el que las empresas y los individuos articulen y cambien sus identidades. “De ahí la importancia de identificar ciertas recurrencias estables en esta actividad que define el liderazgo: estas recurrencias pueden servir como una estructura de diseño que le permitirá a la industria de la computación construir herramientas

para dar soporte a la continua reinvencción de las identidades corporativas”, agrega Fernando Flores.

Pero ¿cómo se llega a la reinvencción de la identidad? ¿sólo olfato?

Según Fernando Flores, hay también una serie de recurrencias en los procesos de articulación de la identidad, “recurrencia que se puede construir para producir un cambio constante y no perturbador”. Flores define seis pasos básicos del cambio en una compañía “que regularmente cambia su identidad desde dentro”:

- Hay alguna actividad “marginal” o fuera-de-lo-ordinario que está ocurriendo a) en la actividad principal de la propia compañía o b) en otras compañías o en relaciones en la industria o en industrias relacionadas o c) en algún lugar en los límites de la compañía (tales como actividades de los ingenieros o de los juegos de los hackers, académicos, aficionados y artistas, por ejemplo).
- Alguien en la compañía establece una conexión entre esta actividad marginal y una crisis emergente o un problema recurrente.
- Alguna persona o compañía interesada en innovación hace un compromiso para explorar la actividad marginal e investigar si podría ser una fuente promisoría para resolver la crisis o el problema recurrente.
- Si la exploración descubre una conexión estable entre la actividad marginal y la prevención o corrección del quiebre recurrente, entonces alguien instituye un nuevo programa para transformar esta conexión en un producto o servicio que puede ser puesto en el mercado, o un nuevo proceso de negocios interno que pueda conferir una ventaja.
- Alguien promociona la nueva oferta de un producto o servicio, o institucionaliza nuevos roles, procesos y prácticas en la compañía.
- Aparecen competidores con mejoras al producto o servicio, o copian las ventajas de las nuevas operaciones internas de la compañía. Aparecen industrias complementarias y se establecen nuevos patrones de comportamiento industrial.

Fernando Flores afirma que las TI pueden jugar un importante rol en la producción de una cultura de compañías que están cambiando constantemente

sus identidades, por la vía de diseñar softwares sobre la base de las recurrencias estables de este proceso de cambio:

-La industria de la computación traerá ventajas competitivas a sus clientes, a través de soportar la conversación para desarrollar nuestras identidades corporativas, dándoles capacidad para hacerlo de un modo más sistemático. Estas compañías estarán en posición de anticipar el cambio, implementar innovaciones más rápidamente y disminuir la ansiedad asociada con el cambio, a medida que el cambio deviene en el orden normal de las cosas.

II. MODERNIZACION DEL SECTOR PUBLICO

2.1. Reingeniería estatal

El aparato estatal, aunque suele estar a la zaga de los avances que puedan darse en el área de la administración, no podía quedar indiferente ante los cambios que ha experimentado el sector privado, sobre todo en materia de gestión. Sus clientes –los ciudadanos- se han vuelto más exigentes, están mejor informados y demandan del sector público las mismas mejoras de servicio que experimentan a diario cuando acuden a los servicios que entregan los privados (como por ejemplo, la banca).

Permanentemente cuestionado en su papel de gestor por el empresariado y grupos políticos, el Estado debe enfrentar, además del juicio de sus clientes, el escudriñamiento permanente de expertos, economistas y políticos, que le enrostran a menudo su falta de eficiencia, el abultamiento de sus plantas de personal, sus gastos excesivos y la pobreza de sus resultados.

En ese escenario, la única respuesta posible del aparato estatal es ponerse al día, y seguir el ejemplo del sector privado en cuanto a orientar su gestión a los resultados y a la mayor satisfacción de sus clientes. El Estado debía acometer la tarea de modernizar sus estructuras, y sin lugar a dudas la presencia de un ingeniero-empresario en la Presidencia tiene mucho que ver con el nuevo impulso que se le ha dado a este desafío de proporciones.

Esfuerzos de modernización

La tarea podría perfectamente inscribirse en una de las doce que se le encargaron a Hércules, y seguramente sería una de las difíciles incluso para el mítico héroe: transformar la manera de hacer las cosas, la cultura de la organización pública y el sentido del trabajo de los funcionarios, para que sus actuaciones sean más eficientes y eficaces. Además, atender mejor a los usuarios, cuidar los recursos, orientarse a resultados, y ser más productivos e innovadores. No es poca cosa.

En todo caso, la magnitud de la misión no ha impedido que se haya hecho algunos avances, dignos de ser destacados:

- El Servicio Nacional de la Mujer ha aumentado el número de mujeres Jefas de Hogar de escasos recursos participantes del programa de generación de igualdad de oportunidades de 3.426 en 1995 a 18.000 en 1996.
- El número de bonificaciones para acceso bancario otorgadas por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social ha aumentado de 6.058 en 1995 a 19.403 en 1996, representando un aumento de 220,28%;
- El número de ayudas técnicas financiadas por el Fondo Nacional de Discapacidad ha aumentado en un 122% entre 1996 y 1997;
- El Servicio de Cooperación Técnica ha aumentado en 219,25% el número de empresas atendidas entre 1993 y 1997;
- El Servicio Agrícola y Ganadero ha aumentado el número de cajas certificadas fito-sanitariamente para exportación hortofrutícola de 116 millones de cajas en el período 1989-1990 a 171 millones en el período 1995-1996, representando un aumento de 47,41%.

Consciente de lo que se ha avanzado, pero también de lo mucho que resta por hacer, el gobierno actual ha asumido una serie de compromisos en su tarea modernizadora. El ministro del Interior de la época, Carlos Figueroa, explicitó los ejes de esta política gubernamental: la transformación de la gestión pública basada en procedimientos, en otra orientada a resultados, lo que incluye evaluaciones a dicha gestión; el incremento de la transparencia, eficiencia y calidad de sus prestaciones, de manera de lograr una mayor satisfacción de la ciudadanía; y la obtención de avances sustanciales en la descentralización.

Para el gobierno, dos aspectos clave de este proceso modernizador son la descentralización y la desconcentración de la administración, con el objetivo de hacer más pertinentes las decisiones y fortalecer la institucionalidad regional. "La desconcentración permite además la mutua potenciación de ambas modalidades al sumar la sinergia propia de cada una obteniéndose, en

definitiva, un mejoramiento en la eficacia de la gestión pública y que ésta se convierta en participativa, oportuna y eficiente”, planteaba Figueroa:

Las metas del Estado son bastante claras, y sus objetivos serían compartidos sin duda por cualquier empresario moderno. Pero cuando se encuentran con la realidad, hay múltiples dificultades en su puesta en marcha. El aparato estatal tiene una serie de particularidades que dificultan la toma de decisiones : no hay un “dueño” de la “empresa” que pueda hacerse cargo de emprender reformas radicales, uno de los aspectos que todos los autores que hablan de reingeniería ponen de relieve. Además, la cantidad de recursos, empleados y complejidad de los organigramas administrativos superan con creces los de una empresa media. Se trata de modificar una cultura muy antigua, mucho más que la de cualquier empresa, ya que el Estado tiene mucha más “edad”. A eso hay que agregar además el componente político, que atraviesa cualquier movimiento que haga el Estado.

No basta sólo el diseño y puesta en marcha de un modelo institucional dado. Es necesario perseverar en la aplicación integral de la nueva institucionalidad; enfrentar los obstáculos en su consolidación; reorientar políticas y adecuar instituciones y procedimientos, cuantas veces sea necesario. Ello genera no pocas dificultades e introduce interrogantes y desafíos, que a veces no parecen suficientemente internalizados ni contextualizados por los actores sociales y políticos.

Pese a las dificultades que entraña el cambio de las prácticas administrativas estatales, ha habido un cierto grado de avance en la descentralización en los últimos años: actualmente se provee de mecanismos institucionales de comunicación y debate entre la región y el nivel central, cuya aplicación debe generar negociaciones intraestatales y que implican el despliegue de importantes grados de iniciativa de los gobiernos regionales. En concreto, significa que la región debe propugnar fundadamente por la inversión pública y no esperar su otorgamiento por gracia o discreción del nivel central.

En este campo, destaca la creación del gobierno regional como una de las más trascendentales innovaciones que ha experimentado la administración pública en décadas. Esto ha significado la aplicación concreta de un principio

fundante de la descentralización, que postula la maximización de beneficio social a partir del incremento de la eficiencia y la eficacia de la acción estatal producto de la atención concreta y oportuna a necesidades definidas y particularizadas, cuya gestión es directamente realizada por los mismos beneficiarios.

Pero los avances no se refieren sólo a los esfuerzos para descentralizar la gestión, sino también a la nueva conceptualización del trabajo público, más orientado a la calidad y el verdadero servicio al cliente (la ciudadanía). En un documento elaborado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, éste se refiere a lo que debe entenderse realmente por “calidad” en el sector público:

-Consiste en ser sensible a los intereses, deseos y aspiraciones de las personas a las que se pretende servir, proveyendo la totalidad de las características y atributos de un servicio o producto, que determinan su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas de los ciudadanos. La satisfacción, entonces, resulta de trabajar un delicado equilibrio entre los logros que se pueden mostrar y las expectativas de la gente.

En un lenguaje moderno y acorde con las nuevas teorías de gestión vigentes en el sector privado, el documento del mencionado comité interministerial define los componentes clave de la calidad de servicio:

- La oportunidad
- La accesibilidad
- La transparencia en la información
- La libertad de elegir
- El trato del personal
- El entorno de los espacios de atención y espera.

Agregan que se trata de renovar los estilos de gestión de los servicios públicos, basándose en los siguientes criterios:

- El liderazgo y compromiso de la dirección: valores de la organización y sus relaciones con otras instituciones.
- La satisfacción del usuario: medición de requerimientos, expectativas y estándares de servicios comprometidos.
- El desarrollo de las personas y la organización: gestión del personal, relaciones laborales, estímulo al desempeño, capacitación, compromiso del personal, seguridad y calidad de vida de la organización.
- La planificación: visión estratégica de las metas y procesos, capacidad operativa y sistemas de seguimiento y evaluación.
- El aseguramiento de la calidad de los servicios y/o productos entregados: diseño, gestión, mejoramiento continuo, control y evaluación de los procesos, documentación y aseguramiento de la calidad de los proveedores.
- Información y análisis: datos, fuentes y gestión de la información.
- El impacto sobre la comunidad: protección y conservación del ambiente y sus recursos, percepción de la comunidad sobre la organización y su nivel de información.
- Los resultados: de los programas, del mejoramiento de productividad y calidad de los procesos, de la calidad de los proveedores, financieros, de la satisfacción de los usuarios y del personal.

El comité agrega en su documento un párrafo que haría las delicias de cualquier experto en reingeniería:

-En definitiva, estas conceptualizaciones y criterios deben obligarnos a reflexionar si nuestras estructuras organizacionales en los servicios públicos están verdaderamente orientadas para ser funcionales a los grupos de personas a las que se quiere servir mejor. De ocurrir lo contrario, se deben adecuar las instituciones a los intereses de los usuarios, rediseñándolas de ser necesario.

El Estado se ha preocupado también de definir las nuevas capacidades que hay que desarrollar para llevar a cabo este cambio en el enfoque de las tareas a realizar:

- Planificar la captación de las necesidades y expectativas de los usuarios para traducirla en atributos del servicio y sus productos, estableciendo estándares de calidad.
- Controlar la calidad, verificando que los estándares se cumplan efectivamente, en el marco del renovado rol regulador del Estado.
- Mejorar continuamente y con perspectiva estratégica todas las áreas, procesos y servicios de la institución, proponiendo nuevos estándares de calidad que a su vez deben ser controlados y así sucesivamente.
- Promover la participación del personal liderado por sus jefaturas y autoridades en todo nivel, en el mejoramiento de la calidad de los servicios, haciendo de esta tarea una motivación y espacio para la realización y desarrollo personal de los funcionarios públicos. La calidad se construye sobre la base de la gestión participativa (intereses complementarios y "ponerse la camiseta").

Como puede verse, la administración pública ha dado pasos significativos en cuanto a la conceptualización de la tarea modernizadora, poniéndose al día con las nuevas teorías de gestión. Pero además, también ha avanzado en dotar de una institucionalidad apropiada a esos esfuerzos conceptuales, para que puedan ser llevados a la práctica. Tres programas apoyan la labor modernizadora: el Sistema Integral de Calidad en la Administración Pública (SICAP), la Comisión de Informática del Gobierno del Estado de Coahuila (CIGEC) y el Sistema de Información Ejecutiva (SIE).

La descentralización en la estrategia modernizadora

Chile es un Estado unitario, caracterizado por un alto grado de centralización. No obstante, a partir de la década de los 80 se ha iniciado un esfuerzo descentralizador que tiene mucho que ver con la necesidad de modernizar. De hecho, uno de los ejes de esa política modernizadora definida por el gobierno (citados más arriba) es justamente la descentralización.

Chile ha descentralizado esencialmente sus políticas redistributivas: educación básica y media, salud primaria, vivienda básica, programas especiales de empleo, subsidios de ancianidad, agua potable, cesantía y otros. Con ello ha logrado una mejor focalización de los beneficiarios de la política social, aumentando su eficiencia. Sin embargo, avances más radicales en el proceso, como por ejemplo, lograr la descentralización fiscal, aunque deseables y esperados por algunos, probablemente tarden mucho en llegar.

Los gobiernos regionales tienen ahora un papel más relevante en la decisión y priorización de la inversión estatal, que hoy alcanza al 22% del total de inversión pública nacional. Se dice incluso que “la Ley de Gobiernos Regionales es la única modernización verdadera del Estado en el período de redemocratización que comienza en 1990 y ciertamente una de las principales desde la Constitución de 1925” (Boisier, 1995).

“En estos últimos 23 años el país se dio una nueva división político administrativa, una nueva Constitución Política puso énfasis en la descentralización, creó incentivos para el desarrollo de las zonas extremas del país, se han descentralizado algunas instituciones públicas, se dictó una ley de rentas municipales y se permitió una mayor participación del sector privado en las actividades del sector público. Sin embargo, falta la descentralización del financiamiento”, plantean José Yáñez y Leonardo Letelier, del Departamento de Desarrollo Económico y Social de la Cepal.

Dotar de mayor autonomía financiera al poder local tiene una primera ventaja evidente: los gobiernos locales, en relación al gobierno central, pueden conseguir mejor información sobre las carencias de sus ciudadanos y lo que éstos desean. Por ende, están en mejor posición para administrar las políticas redistributivas y para decidir la asignación de recursos para los bienes y servicios públicos locales.

Sin embargo, hasta ahora “lo transferido a nivel municipal ha sido la administración de las políticas sociales y redistributivas, mientras la elaboración de las políticas sociales ha quedado centralizada” (Yáñez y Letelier). Mientras la mayor autonomía para administrar no tenga el respaldo del financiamiento, la responsabilización del poder local por su propia gestión nunca será la óptima, y

tampoco la autonomía será completamente real. A este respecto, “se ha tenido un gran cuidado respecto a que la descentralización no signifique afectar los equilibrios macroeconómicos, por ello no se ha autorizado el endeudamiento municipal y se ha regulado sus fuentes de ingreso y de gasto” (íd).

Pero también se requiere del convencimiento y el trabajo concienzudo a nivel de las autoridades locales. Sin las tareas cotidianas, la responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, y la vocación descentralizadora y de servicio público de sus integrantes, los municipios y gobiernos regionales no serán más que una disposición programática.

Los gobiernos regionales efectivamente buscan cada vez con mayor intensidad cambiar su rol de meros administradores territoriales de recursos públicos a gestores del desarrollo. La articulación con sectores regionales diversos -laborales, empresariales, iglesias, grupos ecológicos, organizaciones sociales, universidades, ONGs-, la preocupación por la prospección de las tendencias estructurales de sus economías; la atracción de inversores extranjeros y para ello, la difusión y marqueteo de la región al exterior y la vinculación creciente con misiones, regiones o provincias de otros países; la preocupación por la sustentabilidad del desarrollo y medioambiental; son temas que abundan cada vez más en la agenda de las autoridades regionales.

Peligro latente

En el documento de Cepal “Descentralización, democratización y reformas institucionales y administrativas en América Latina” (de Dolores Rufián) se plantean algunos de los peligros que subyacen en los procesos descentralizadores de América Latina:

-La modernización del aparato público está siendo contemplada en muchos países como la reducción de lo estatal y la descentralización está siendo funcional a los propósitos de los que intentan avanzar hacia un Estado mínimo y a la reducción de los gastos de la administración central. Se trata de liberar de compromisos al Estado central en tanto las políticas neoliberales lo acotan en un su presencia intervencionista dentro del sistema económico

social. No es de extrañar entonces que, en muchos países, la descentralización sea ligada a conceptos como el de desburocratización, privatización, etcétera.

La autora advierte que, sin embargo, la descentralización ni siquiera supone una reducción de los gastos del Estado en todos los casos, e incluso en algunos ha representado un incremento de dichos gastos. Esto tiene que ver con la transferencia automática de recursos, muchas veces sin tener en cuenta las competencias locales para administrarlos.

“Desfases entre competencias y recursos, exigencias legales para el trasposos de unas y otras, y, en general, procesos uniformes de descentralización por decreto hacia gobiernos subnacionales no preparados para asumirlas, pueden implicar un serio fracaso de los objetivos económicos y también de la descentralización”.

Con todo, el documento no descalifica *per se* los procesos descentralizadores; por el contrario, si dicho proceso es entendido como la reorganización dinámica del Estado, cuyo objetivo no es la reducción del gasto público sino la redistribución del poder democrático, realmente puede ser un gran aporte:

-La descentralización puede implicar verdaderamente una modernización del Estado y de la administración pública, y es evidente que un sistema moderno de toma de decisiones implica que éstas sean tomadas parcelando el poder del Estado entre los distintos entes que lo componen y haciendo que éste pueda actuar más eficazmente.

Modernización tecnológica: incorporación de las TI

La modernización tecnológica está basada en la incorporación, cada vez mayor, más apropiada y eficiente, de las Tecnologías de Información (TI) en la función pública. Esta apunta a tres ámbitos:

- La instalación de sistemas automatizados de información, vía la creación de redes de transmisión de datos con aplicaciones de oficinas, sistemas de contabilidad, personal, inventarios, sistemas de comunicaciones, documento electrónico, video conferencia, sistemas de compras electrónicas, etc.

- Mejorar la calidad de servicio a los usuarios: bajar tiempos de respuesta, disminuir colas, dar más acceso a la información, crear ventanillas únicas, optimizar los procesos y privilegiar los resultados.
- Aumentar la transparencia y probidad, mediante la construcción de aplicaciones para el acceso a las fuentes de información del Estado.

Los planes informáticos aplicados en Servicios y Programas Públicos como Impuestos Internos, INP, FONASA, Aduanas, han permitido bajar tiempos de respuesta y atender mejor a los usuarios. El Servicio de Registro Civil ha disminuido sus tiempos de entrega de cédulas de identidad de 25 días en 1990 a 15 en 1996. Del mismo modo, el tiempo de entrega de certificados de vehículos ha bajado de 60 a 15 días en el mismo período. El Servicio Nacional de Aduanas ha reducido el tiempo de tramitación de un manifiesto de aduana de 13 horas a 15 minutos.

Estos ejemplos son posibles por la dirección de verdaderos "gerentes públicos", que le entregan un carácter estratégico a las TI. De esta forma se cumple con los principales fundamentos de la gestión moderna: ser más eficientes, más eficaces, más productivos y atender mejor a los usuarios y ciudadanos.

Sin embargo, para llevar a cabo una política tecnológica es necesario resolver algunos problemas básicos y estar atentos a las nuevas oportunidades. Para ejemplificar, mencionaremos cuatro ámbitos:

- Crecimiento telemático del país y el Estado.

Chile mostró un aumento significativo del número de computadoras y de servidores de páginas WEB de Internet. Tenemos cuatro veces más servidores Internet per cápita que Brasil, y nuestra tasa de crecimiento de PC por cada mil habitantes aumentó de 9.9 a 46.4 entre 1990 y 1996. Por otra parte, también ha existido un notable crecimiento de las redes de voz, datos, telefonía y fax, así como la penetración de las imágenes y los proyectos de transmisión multimedia (por ejemplo, videoconferencia a través de ATM). También es reconocida la

buena preparación de técnicos y profesionales en la comprensión, uso y desarrollo de nuevas aplicaciones en el campo de las Nuevas Tecnologías de la Información. Sólo en el Estado, desde 1993 hasta ahora la tasa de crecimiento en gastos e inversiones en informática ha ido aumentando mucho más que el gasto público global. En 1993 se gastaron e invirtieron USD 33.338.263,00 en informática en el Estado chileno. En 1994 se gastó USD 38.437.090,00 (un aumento del 15%), en 1995, USD 48.015.054,00 (subió un 24%) y en 1996, USD 62.224.870,00 (subió un 30%). Esto significa poner especial énfasis en las características del equipamiento y condiciones de adquisición. Por otra parte, no basta que el país adquiera un número significativo de computadoras y sistemas, crezca en la provisión de servicios telefónicos, de redes de datos, de fax o de imágenes, o aumente el número de abonados a Internet. Es fundamental que el enfoque de la inversión cumpla con los principios de la modernización de la gestión pública.

- El problema de la institucionalidad informática.

Una encuesta sobre la realidad de las nuevas tecnologías a escala directiva hecha a todos los Ministerios y Servicios demostró que un 71% de los Servicios es intensivo en el uso de estas tecnologías, y un 96% de los Servicios considera que debería ser más intensivo aún. Sin embargo, en el 32% de los Servicios se abordan estas tecnologías dentro de una "unidad", que es el rango de menos jerarquía dentro de la verticalidad de la organización pública, y un 12% de las unidades informáticas no tienen rango institucional. O sea, tenemos un crecimiento significativo de los gastos e inversiones en estas tecnologías, y una pésima institucionalidad informática.

- El problema de los Recursos Humanos.

Hay cerca de 33.000 usuarios de informática, y prácticamente un PC por cada uno (21.000 PC) en la administración estatal. Sin embargo, hay aproximadamente 1.500 personas dedicadas a dar planificación y soporte a los usuarios, de los cuáles sólo 300 tienen estudios superiores. Es decir, en el Estado tenemos un número similar de ingenieros que el que tiene la

gerencia de operaciones del mayor banco del país. Se suma a ello la tremenda rigidez que impone la escala única de sueldos y la estructura de contrataciones y limitaciones fiscales, que imposibilita atraer buenos técnicos y profesionales.

- Las características del equipamiento.

Pese a las limitaciones, la mayoría del equipamiento disponible en el Estado es de buen nivel, y con tendencia hacia ambientes abiertos. En la distribución de procesadores, de los 21.000 PC, los más comunes son los 486 y 586 y pentium (agrupados en una misma categoría), con el 68.5%; seguidos por el 386 y 286, que conforman, en conjunto, el 95.5%. Los procesadores 8088 y 8086 prácticamente han desaparecido, constituyendo sólo un 1.2% del total. El 56% de los PCs está en una red, compartiendo recursos de impresión o disco, correo electrónico, o mensajería, lo que explica el enorme crecimiento de los servidores de red (696 servidores de red). Es notable la cantidad de Servidores de Red: aproximadamente 30 por Ministerio en promedio. Existe un conocimiento adquirido por parte del Estado chileno muy valioso en cuanto al trabajo en redes, aplicaciones de oficinas y administrativas junto a la utilización de servidores de archivos, aplicaciones, bases de datos e Internet, que podría potenciar fuertemente la productividad del funcionario.

El Sistema Operativo en Redes más usado es UNIX, con un 50,6%; luego Novell, con 17,6%, y Windows NT, con un 11% y Windows 3.x y 95, con 4.1%. Los cuatro constituyen el 84% de los sistemas operativos. Particularmente importante es la expansión de UNIX y Windows NT (casi el 62%), que van imponiéndose como estándares, ya que son Sistemas Operativos que soportan aplicaciones y bases de datos en ambientes de fuerte explotación, dando servicios a tecnologías basadas en terminales, aplicaciones tipo cliente servidor y desarrollos de Intranets. Además, trabajan "naturalmente" con el protocolo TCP/IP, el mismo de Internet, que ofrece servicios como e-mail, http, ftp, telnet y, en general, acceso a toda la fuente de información de Internet en Chile y el Mundo.

2.2 Modernización del Sistema de Salud

El sistema de salud chileno

Chile tiene un sistema dual de salud, que se caracteriza por la existencia de mercados segmentados en la provisión de seguros y de servicios de salud. En este sistema coexisten dos tipos de seguros: uno público (FONASA) de tipo solidario y de reparto, y que ofrece un plan único con dos modalidades de atención (Institucional y Libre elección); y uno privado (ISAPRE), un seguro individual en que la prima, en general, se ajusta por nivel de ingreso, dada la tasa de cotización, lo que determina un cierto nivel de cobertura en función del riesgo (no obstante el sistema permite la adquisición de protección adicional, en cuyo caso la prima es en función del riesgo y la cobertura).

Bajo el modelo dual, la organización de la salud presenta una serie de deficiencias, tanto en lo que respecta a eficiencia como a equidad del sistema. La estrategia de los últimos dos gobiernos se ha centrado fundamentalmente en fortalecer y perfeccionar el funcionamiento del sector público de la salud, aumentando los recursos públicos hacia este sector, iniciando la recuperación de la red hospitalaria pública y simultáneamente introduciendo modificaciones institucionales que apunten a mejorar su gestión.

Desde la perspectiva del financiamiento, el Sistema de Salud chileno obtiene sus recursos esencialmente en dos fuentes: por una parte por las personas, a través de una cotización obligatoria para salud equivalente a un 7% de las remuneraciones (además del copago directo que efectúan cuando hacen uso de las prestaciones que les entrega el sistema), y por otra parte, recursos que provee el Estado a través del aporte fiscal, proveniente de los tributos generales de la Nación. Tales aportes son los que complementan el financiamiento de los servicios públicos de salud en sus diferentes niveles de atención, los organismos centrales de política y de regulación y los programas

de salud pública que implementa el Estado, tanto para los beneficiarios del seguro público de salud como de los seguros privados.

En el año 1992, el Sistema de Salud Público chileno contaba con 8.468.186 personas afiliadas, que representaban el 63,26% de toda la población. Como el Sistema Público es el que está llamado a otorgar la cobertura de salud a las personas de menores ingresos, y la cifra de indigentes llegaba –según las autoridades de gobierno– a nada menos que 3,5 millones de personas, la relevancia de este servicio para el bienestar social resulta evidente. Estudios poblacionales realizados por el Ministerio de Salud mostraban que los chilenos tenían entre cinco y seis episodios de morbilidad por año, y que su frecuencia variaba según el nivel socioeconómico, oscilando en la ciudad de Santiago entre 6,6 episodios en el estrato más bajo y 3,9 en el más alto. Justamente quienes menos posibilidades tienen de pagar por sus prestaciones de salud son los que más las requieren. O, visto de otra manera, el Estado debe hacerse cargo de la salud de los 3,5 millones de personas que más se enferman en el país. De acuerdo a esos estudios, las necesidades medias de atención curativa eran de 3 consultas, 2,5 exámenes de laboratorio y 1 día de hospitalización por habitante. Estas cifras eran equivalentes a la mitad de las consultas y dos tercios de la hospitalización registrada en los Estados Unidos.

Asimismo, los establecimientos públicos de salud lograban satisfacer la mayor parte de las necesidades de salud, tanto para los adscritos al sistema como para los pertenecientes a otros sistemas previsionales, destacándose por su cobertura las áreas de “control sano”, hospitalizaciones, cirugías y partos. En algunas regiones del país los establecimientos públicos representaban el único recurso disponible para la atención de las necesidades de salud.

El comportamiento que presentan los afiliados al Sistema Público y al privado en Chile es muy particular. En el sistema público, a medida que aumenta el ingreso (y, en consecuencia, aumenta la cotización mensual), el

afiliado debe pagar un valor más alto por la misma prestación, sea ésta la compra de un bono para consulta o el co-pago que se le cobrará por una hospitalización. Esta situación se invierte cuando las personas se afilian a sistemas de salud privados, donde a mayor ingreso normalmente se observan precios menores por cada prestación, dado que es posible acceder a mejores planes de salud (aunque, evidentemente, aumentando el monto de la cotización mensual).

Esta diferencia entre los dos sistemas hace que resulte poco atractivo para los sectores medios afiliarse al Sistema Público, ya que sus co-pagos serán más altos que si estuvieran en una Isapre. La importancia de este asunto no es menor: para el Sistema Público, resulta muy difícil capturar justamente a los afiliados que estarían en condiciones de hacer aportes de cotizaciones más altos, y en cambio se queda con la gran masa que no tiene otra opción que adscribirse al sistema estatal, y que son los de ingresos más bajos.

Principales Reformas en el Sector Salud 1990-1998

Durante los años 90 Chile ha introducido una serie de iniciativas orientadas a mejorar el acceso a la salud de la población, fortalecer la prevención y promoción de la salud y a mejorar la gestión del sector público en esta área. Entre éstas, pueden citarse el cambio en los mecanismos de asignación de recursos, los intentos de descentralización de la gestión de los recursos humanos y el proceso de descentralización y mejoramiento de la gestión de los servicios de salud, proceso que dio origen, entre otras medidas al establecimiento de compromisos de gestión entre el Ministerio de Salud y estos servicios.

El análisis funcional y estructural del Sistema Público de salud indicaba que si bien legalmente al Ministerio de Salud se le asignaba un rol normativo y supervisor, en realidad cumplía también, en muchos casos, un rol ejecutor, con

un alto grado de centralización en la gestión. Se requería, por tanto, implementar mecanismos que permitieran operacionalizar la descentralización del sector en forma eficiente, abarcando la coordinación integral de los servicios de salud.

A partir de 1995 se establecieron compromisos de gestión entre el nivel central y los Servicios de Salud, como una forma de fortalecer el proceso de descentralización y mejorar la eficiencia en materia de gestión. Estos compromisos, que contemplan planes de trabajo, metas productivas, mejoras de indicadores específicos, metas presupuestarias, etc., buscan aumentar la autonomía de los Servicios.

Por otra parte, los compromisos de gestión son un instrumento clave para el desarrollo de nuevas competencias y el fortalecimiento del sector público de la salud, proceso intermedio necesario, previo a introducir mayores transformaciones en la estructura organizacional y de funcionamiento del sector (ver anexo 2).

El caso de FONASA

El origen de FONASA se remonta a 1979, cuando surge como continuador legal del Servicio Médico Nacional de Empleados (Sermena).

En 1985 estableció el Régimen de Prestaciones de Salud, que definió la atención a que pueden acceder sus afiliados, disponiendo además la gratuidad o pago de las prestaciones en los servicios públicos según niveles de ingreso. Previamente, se abrió paso a un sistema de salud privado a través de la creación, en 1981, de las ISAPRE (Instituciones de Salud Previsional).

En 1990, se puso en marcha un plan orientado al fortalecimiento del rol del Estado en materia de salud, el cual se tradujo en mejoramiento de los centros de atención al público y de las condiciones de trabajo y

remuneraciones del personal. También se lograron avances en la agilización de la emisión de órdenes de atención y programas médicos gracias a la incorporación de tecnología computacional.

Pese a estos cambios, en lo sustancial FONASA, hasta 1994, seguía desempeñando un rol tradicional de Tesorería del Sistema Público de Salud y otro de Administrador de la modalidad Libre Elección.

El cambio más impactante de FONASA se inicia en 1994. En el marco de la modernización del Estado, se diseña un plan estratégico que considera:

- Alcanzar la equidad en el financiamiento y provisión de las atenciones de salud, eliminando los subsidios cruzados hacia personas que no cotizan en el sector público y entre sus propios beneficiarios.
- Aumentar la disponibilidad de recursos para salud, a través de un efectivo control de la recaudación de cotizaciones previsionales de salud, que reduzca la morosidad y la evasión, y de la puesta en marcha de sistemas operacionales que garanticen que el Seguro Público sea utilizado exclusivamente por sus beneficiarios.
- Aumentar la eficiencia en la asignación de recursos mediante un seguimiento con evaluaciones periódicas de los compromisos de gestión convenidos con los Servicios de Salud y la puesta en marcha de nuevos mecanismos de pago a consultorios y hospitales.

Por otra parte, se incorporaron nuevas prestaciones en el Arancel de Libre Elección, entre otras la atención por psicólogo clínico, en consulta, terapia individual y de pareja.

- Perfeccionar la atención e información directa al público, a través de iniciativas como la puesta en marcha de un servicio telefónico sin costo.

- Promover la participación y control social por parte de los usuarios y prestadores del Seguro Público Colectivo de Salud.
- Modernizar la gestión interna de FONASA, adecuando la estructura orgánica de la institución a las nuevas exigencias que se desprenden de la nueva misión.

Reingeniería en la medida de lo posible

Como hemos señalado, en el marco del proceso de reforma del sistema de salud chileno, FONASA inició en 1994 el desarrollo de profundos cambios en su estructura y financiamiento.

Es así como en 1994, la misión de FONASA quedó definida como “transformarse en el administrador de un Seguro Público Colectivo de Salud”, solidario y no excluyente, que garantice una adecuada cobertura y mejore la calidad de atención a una gran mayoría de la población”. La definición de esta nueva misión responde a los tres ejes de la modernización del Estado, es decir: orientar la gestión pública a los resultados, lograr mayor satisfacción de la ciudadanía (cliente) y avanzar en la descentralización.

En consecuencia, y como lo señalara César Oyarzo, Director de FONASA en dicho período, a partir de la declaración de esta misión se genera toda una revolución: se hacía imperativo modificar la estructura organizacional para hacerla más eficiente, y orientarse hacia el cliente obligaba a conocerlo más (lo cual implicaba la construcción de sistemas de información).

Todos estos cambios suponen vencer la vieja cultura organizacional del servicio, a la vez que vencer importantes cuotas de escepticismo de los actores tradicionales de este sector (médicos) hacia los profesionales de otras disciplinas, que era fundamental incorporar para el esfuerzo de modernización.

Oyarzo reconocía ya en 1995 que “aquí lo que se aplica es un conjunto de técnicas que provienen del área de la economía y que se colocan al servicio

de determinados objetivos, básicamente orientados hacia el sentido más profundo de lo que es y ha sido la mejor tradición de la salud pública chilena”.

Con todo, y aunque el objetivo sea mejorar la salud pública a través de herramientas económicas, era necesario el trabajo de profesionales provenientes del área económica, en particular ingenieros comerciales e industriales. Este abordaje multidisciplinario no siempre fue bienvenido:

-Los economistas, probablemente por formación, se han incorporado sin temor y más rápidamente al manejo del lenguaje de los médicos. Pero estos últimos, probablemente también por formación, no se han incorporado o simplemente han rechazado o se han resistido a incorporarse al lenguaje económico -, planteaba Hugo Salinas, jefe del Departamento de Administración y Desarrollo Organizacional del FONASA.

Aunque este tipo de resistencias ha sido una realidad en el proceso, ello no ha impedido que se realicen algunos avances en pos de la meta final. El mismo Salinas se refiere a ellos: “Primero que nada, asistimos al rediseño de la organización; antes contábamos con tres divisiones: de administración y finanzas, de control y de operaciones. Hoy estamos estableciendo los cambios a través de cinco departamentos: administración, finanzas, operaciones, control y comercialización. Hablo aquí del primer pilar del desarrollo organizacional. Lo segundo está en saber cómo va a funcionar el sistema sanitario con el fin de intentar encauzar la misión de este fondo en el contexto global”.

Una vez iniciado este proceso que representaba profundos cambios formales y de fondo para el FONASA, y los que originaron un fecundo debate al interior de la organización, se llegó al siguiente paso: la reingeniería de procesos de negocios del fondo. La tarea fue ésa para 1998, cuando la organización ya estaba madura para emprender una nueva etapa en su proceso modernizador, y cuando ya se ha socializado el lenguaje que éste lleva implícito, permeando a toda la organización.

Aunque el nombre sea el de “reingeniería”, si se revisa el proyecto para FONASA, no es difícil concluir que no se ajusta exactamente a las definiciones clásicas o “ideales” de este tipo de proceso en las que coinciden la mayoría de los expertos (ver capítulo introducción). En estas definiciones se habla de cambios “radicales”, mejoramientos “dramáticos”, ingresar en terrenos “enteramente nuevos” o “reinención” de los paradigmas existentes. Sin embargo, los objetivos de FONASA no son tan ambiciosos como para hablar de cambios “radicales”, y probablemente un purista de la reingeniería diría que en realidad de lo que se trata es simplemente de automatizar procesos.

Sin embargo, la naturaleza fiscal de la organización en estudio implica una serie de imperativos que obligan –al confrontar el “ideal” de reingeniería con las posibilidades “reales” de cambio- a una adecuación que incluso puede ser desilusionante.

Un ejemplo claro de este desfase entre “idealidad” y realidad es el del control. Aunque los expertos coinciden en que el control es justamente una de las tareas que no agrega valor, para el Estado sí tiene una significación mayor, como lo plantea el documento “Desarrollo y Fortalecimiento de los Sistemas Locales de Salud”, elaborado por la Organización Panamericana de la Salud:

-Al Estado le compete dentro de la formulación de las políticas sociales, otorgar especial importancia al sector de la salud, propiciando la concertación de todos los estamentos responsables por la implementación de esas políticas. Ejerciendo con efectivo liderazgo la supervisión y el control, procurando que las acciones en el campo de la promoción, la atención y la rehabilitación sean dirigidas a las necesidades de la población. Igualmente, le compete orientar los recursos con criterio gerencial para ser empleados en acciones con eficacia y eficiencia.

La realidad del entorno fiscal implica también otras limitaciones: una cultura organizacional muy asentada y difícil de modificar, el componente político que tendrá siempre cualquier decisión que haga al ámbito público, la dispersión en la toma de decisiones a lo largo de organigramas complejos y burocráticos, el desconocimiento de las nuevas tecnologías por parte de los

funcionarios supuestamente a cargo del área (y la falta de flexibilidad para introducir cambios en la planta de personal), la imposibilidad de disponer siempre de los recursos necesarios para modernizar (que resultan difíciles de justificar ante la ciudadanía, mucho más proclive a entender que se gaste dinero fiscal en la compra de medicamentos para el consultorio que en la contratación de asesorías necesarias para la reingeniería).

Sin embargo, la no presencia del factor “cambio radical” no implica necesariamente la ausencia de una “verdadera” reingeniería. El mismo Michael Hammer, quien fue el que acuñó el término en primer lugar, reconoce ahora que no es éste el factor central:

-Originalmente, sentía que la palabra más importante en la definición de reingeniería era “radical”. Esto también se convirtió en el aspecto de la reingeniería que capturó y excitó la imaginación de los gerentes en todo el mundo. Ahora me doy cuenta que estaba equivocado, que el carácter radical de la reingeniería, aunque importante y excitante, no es el aspecto más significativo. La palabra clave en la definición de reingeniería es “proceso”: un completo de actividades de principio a fin que, juntas, crean valor para el cliente.

Y de lo que no cabe duda es de que FONASA está efectivamente en el camino de revisar y reformular sus procesos, en la óptica de agregarle valor al servicio que entrega a sus clientes (ciudadanos). Aunque se trate de un camino gradual y que incluso seguramente experimentará a lo largo del tiempo algún retroceso, las bases para la reingeniería ya están sentadas.

III. REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIO: EL CASO DE FONASA

3.1 Objetivos y funciones de FONASA

El Fondo Nacional de Salud es un Servicio Público funcionalmente descentralizado, de ámbito nacional, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio.

La administración superior del Fondo está a cargo de un Director, que es su Jefe superior. Son atribuciones, responsabilidades y obligaciones del director, las siguientes:

- Planificar, dirigir, organizar, coordinar y supervigilar el funcionamiento del Fondo, así como desarrollar políticas y programas que promuevan su mejor y más eficiente funcionamiento, estableciendo y suprimiendo las Direcciones Regionales cuando las necesidades del Servicio así lo requieran.
- Dictar las órdenes que estime necesarias o convenientes para el más expedito funcionamiento del Fondo, supervigilar el cumplimiento de las instrucciones que imparta y la estricta sujeción de las acciones del Servicio a las leyes y reglamentos que lo rijan.
- Asesorar e informar al Ministerio de Salud en las materias comprendidas en la competencia del Fondo.
- Celebrar toda clase de convenios con entes prestadores de salud, sean públicos o privados, a objeto de asegurar el financiamiento, en todo o parte, de las acciones y prestaciones de salud que se otorguen a los usuarios del Régimen a través de la modalidad de Libre Elección.
- Fijar, mediante resolución, las instrucciones generales o particulares necesarias para regular las condiciones de otorgación y cobro de las atenciones de salud a través de la modalidad de Libre Elección.
- Sancionar, mediante resolución fundada, las infracciones a la ley, reglamentos e instrucciones que regulen la modalidad de Libre Elección.

- Proponer el presupuesto del fondo y su Reglamento Interno.
- Nombrar al personal de planta, asignarles funciones, poner término a sus servicios, destinarlos y asignarles comisiones de servicio o de estudio, de acuerdo a la legalidad vigente.
- Dictar las disposiciones sobre administración de personal y relativas al régimen interno del Servicio que estime necesarias para el buen funcionamiento del Fondo.
- Construir comisiones especiales para fines determinados, fijando sus atribuciones, funciones y jefatura.
- Conceder créditos destinados a la construcción, habilitación y recuperación de establecimientos asistenciales del Sistema Nacional de Servicios de Salud.
- Ejecutar y celebrar toda clase de actos y contratos sobre bienes muebles e inmuebles y sobre cosas corporales o incorporeales, incluso aquellos que permitan enajenar y transferir el dominio, en este caso sólo a título oneroso, y transigir respecto de derechos, acciones y obligaciones, sean contractuales o extra contractuales. Asimismo, previa autorización del Ministerio de Salud, el Fondo puede transferir a título gratuito a los Servicios de Salud, derechos de aguas y toda clase de bienes inmuebles que se encuentren ubicados dentro del territorio de su competencia y que éstos necesiten para el cumplimiento de sus funciones.
- Celebrar, con autorización del Ministerio de Salud, y ejecutar, para el solo cumplimiento de los fines y funciones del Fondo, convenios con empresas, sindicatos, asociaciones gremiales, patronales o de trabajadores y, en general, con otras personas, organismos o entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras, persigan o no fines de lucro, en la forma y condiciones que determine el Reglamento del Fondo.

3.2 Estructura organizacional de FONASA

Para el logro de sus atribuciones, responsabilidades y obligaciones, el Fondo está organizado en departamentos asesores de la Dirección y en

departamentos de línea, los que se describen en el presente capítulo, en términos de las funcionalidades generales del departamento y de las funciones de cada uno de los subdepartamentos que lo integran, cuando los hay. Primero se presentan los departamentos de línea y después los asesores.

DEPARTAMENTOS DE LÍNEA

FONASA tiene cinco departamentos de línea, que son: Administración y Desarrollo Organizacional, Plan de Seguro y Control, Finanzas, Comercialización y Gestión Territorial.

Departamento de Administración y Desarrollo Organizacional

Al Departamento de Administración y Desarrollo Organizacional le corresponde proporcionar apoyo administrativo, de recursos humanos, físicos e informáticos a cada uno de los órganos del Fondo. Asimismo, debe apoyar al Director en la implementación y seguimiento del proceso de desarrollo organizacional y de modernización de la gestión interna.

Para cumplir sus funciones, este departamento se organiza internamente en tres subdepartamentos: de Administración, de Recursos Humanos y de Informática. Las funciones de cada uno de estos subdepartamentos son las siguientes:

Subdepartamento de Administración

- Programar, controlar y analizar la gestión presupuestaria, financiera y contable interna del Fondo.
- Registrar y administrar los bienes inmuebles del Fondo.
- Asegurar en forma oportuna el proceso de abastecimiento de bienes y servicios a la institución, a excepción de las Direcciones Regionales.

Subdepartamento de Recursos Humanos

- Monitorear, gestionar y controlar la descentralización de esta área.
- Coordinar a los encargados de las unidades de Capacitación, Bienestar,

Remuneraciones y Relaciones Laborales.

- Coordinar y trabajar con la empresa externa de selección y evaluación de personal.
- Llevar el proceso de desempeño del personal.
- Generar propuestas de política para el área.

Subdepartamento de Informática

- Generar la información que requiere el Fondo para su trabajo normal.
- Asumir y lograr los compromisos de gestión del Fondo, en lo que se relaciona con informática.
- Llevar los sistemas de recaudación y afiliación
- Hacer el mantenimiento y soporte de los sistemas informáticos desarrollados por el Fondo.
- Ser la contraparte del Fondo ante Sonda y Lógica.

Departamento de Plan de Seguro y Control

Al Departamento de Plan de Seguro y Control le corresponde participar en la elaboración del arancel de prestaciones del régimen y garantizar el cumplimiento de las condiciones explicitadas en él.

Para el cumplimiento de sus funciones, este Departamento cuenta con los Subdepartamentos de Plan y Seguro y de Control. Cada uno de estos subdepartamentos debe:

Subdepartamento de Plan y Seguro

- Actualizar y evaluar si las acciones de salud están de acuerdo con las prioridades del Ministerio de Salud.
- Proponer el tipo de prestaciones que se hacen en el ámbito institucional y de libre elección.
- Proponer los programas especiales, como el de Prestaciones Complejas, el de Adulto Mayor y el de Oportunidades de Atención.

- Administrar el riesgo, en cuanto a aumentar la cobertura, según lo indica la ley de seguro de salud N° 18.469.
- Focalizar el uso de los recursos en los que más lo necesitan.
- Orientar y dar señales al sector salud respecto de qué servicios o productos de salud se entregan a través de los servicios de salud.
- Coordinar el comité de usuarios del Fondo.

Subdepartamento de Control

- Controlar deberes y derechos del uso del Seguro Público.
- Fiscalizar y controlar la afiliación y prestaciones de las modalidades Institucional y Libre Elección.
- Monitoreo del funcionamiento de los programas especiales.
- Elaboración de normas técnicas de respaldo a la aplicación del arancel.
- Asesoría técnica-médica para la actualización del arancel.
- Diseño del control en el proceso de descentralización.

Departamento de Finanzas

Al Departamento de Finanzas le corresponde organizar, dirigir y coordinar la gestión financiera del Fondo, así como recaudar, autorizar transferencias y pagos, distribuir y controlar todos los recursos que maneja el Fondo de acuerdo a los convenios y presupuestos oficiales vigentes y a la programación financiera y de caja.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Departamento de Finanzas está constituido por los subdepartamentos de Programación Financiera, de Contabilidad y de Recaudación y Tesorería. Las funciones de cada uno de estos subdepartamentos son:

Subdepartamento de Programación Financiera

A partir del proceso de asignación presupuestaria del Fondo se realiza la asignación, seguimiento, control y corrección del presupuesto interno y de los Servicios de Salud.

- Llevar un control presupuestario actualizado.
- Normar el manejo presupuestario.
- Análisis de informes de ejecución presupuestaria y financiera.
- Programación de transferencias a servicios de salud.
- Elaboración presupuestaria.
- Registro presupuestario y financiero.
- Emisión decretos y resoluciones modificatorias del presupuesto.
- Emisión a pedido de informes de ejecución presupuestaria

Subdepartamento de Contabilidad

- Consolidar balances y presupuestos del Servicio de Salud.
- Elaborar los estados financieros y contables que exige la normativa del Fondo y los Servicio de Salud, según los principios y normativas del Sistema de Contabilidad General de la Nación.
- Revisión de la contabilidad de los servicios de salud con sistema contable propio. Contraparte interna del subdepartamento de informática.
- Pago convenios o contratos con terceros (revisión y validación) suscritos a la modalidad Libre Elección e Institucional.
- Monitorear la ejecución presupuestaria de agencias zonales/regionales.

Subdepartamento de Recaudación y Tesorería

- Gestionar ingresos de información de recaudación
- Ejercer la contraparte de contrato con Sonda en lo que respecta a recaudación.
- Realizar cobranzas de los beneficiarios.
- Preparar información estadística según los pedidos.

- Administración del contrato con el Banco Santander por servicios bancarios.
- Mantención cuenta (Infored).
- Emisión de cheques.
- Recaudación de cotizaciones, devolución de aportes extra.
- Administración del sistema de préstamos médicos.
- Ventanillas de pago de préstamos médicos.

Departamento de Comercialización

Al Departamento de Comercialización le corresponde proponer al Ministerio de Salud, por intermedio del Director del Fondo, los mecanismos de financiamiento con los proveedores públicos y privados que participen del Régimen; así como gestionar aquellos que le corresponde administrar al Fondo.

Para dar cumplimiento a sus funciones, el Departamento de Comercialización está integrado por los subdepartamentos de Aranceles y Pagos, de Intermediación y de Marketing. Las funciones de cada uno de estos subdepartamentos son:

Subdepartamento de Aranceles y Pagos

- Actualización de precios, de prestaciones y del arancel.
- Simulación del arancel.
- Costeo de las prestaciones de salud.
- Costeo de los procedimientos de diagnóstico y terapéuticas.

Subdepartamento de Intermediación

- Ejercer la labor de intermediación entre los prestadores y los beneficiarios.
- Diseño de mecanismos que permitan el pago por actividad realizada en la institución de salud.
- Dar accesibilidad y oportunidad a las prestaciones de salud.

- Diseñar políticas para acercar los beneficiarios a los prestadores a través de disponibilidad, cobertura y prestaciones.
- Diseñar nuevos programas e implementarlos, tal como el Programa de Atención Primaria.

Subdepartamento de Marketing

- Difusión de beneficios y productos.
- Realizar investigaciones de mercado orientadas al conocimiento, orientación y satisfacción de los usuarios.
- Dar orientaciones al Fondo para dar un servicio al cliente en las sucursales o agencias (Desarrollo de la imagen corporativa del Fondo).

Departamento de Gestión Territorial

Al Departamento de Gestión Territorial le corresponde dirigir, coordinar, apoyar, planificar y evaluar la gestión de las Direcciones Regionales del Fondo, de modo de asegurar localmente la disponibilidad y accesibilidad de los beneficiarios a las prestaciones de salud que financia el Fondo.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Departamento de Gestión Territorial tiene el Subdepartamento de Operación Territorial.

Subdepartamento de Operación Territorial

Las funciones de este subdepartamento son:

- Coordinar, asignar y controlar el presupuesto de las oficinas regionales y zonales.
- Planificar y manejar el presupuesto regionales y zonales.
- Administración de convenios con entidades delegadas.
- Administración de la base prestadores.
- Controlar el compromiso del Fondo (campaña 200.000 firmas).
- Proveer de información para la administración del contrato con el Banco Santander.

- Administración del contrato de servicios para la contratación temporal de recurso humano.
- Administración del contrato con la Financiera Condell.
- Administración del sistema de reclamos.
- Administración del FONASA Móvil.

Direcciones Regionales

Las Direcciones Regionales, por su parte, son las encargadas de gestionar las prestaciones de salud que financia el Fondo, asegurando a los beneficiarios del Régimen el acceso y la disponibilidad a dichas prestaciones, de acuerdo a las políticas que defina el Fondo en el ámbito de cada uno de los departamentos.

El ámbito de competencia territorial de las Direcciones Regionales se determina por resolución del Director. Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, las Direcciones Regionales se organizan internamente, mediante resolución del Director del Fondo, en órganos específicos.

Las Direcciones Regionales deben mantener una coordinación y comunicación permanente con el nivel central de la institución, con el propósito de llevar a cabo acciones coherentes con las políticas institucionales del Fondo.

Las Direcciones Regionales dependen del Director y se relacionan con él a través del Departamento de Gestión Territorial. Son funciones de las Direcciones Regionales las siguientes:

- Evaluar y monitorear los Programas Especiales: Programa Adulto Mayor (PAM) y Programa de Oportunidad de la Atención.
- Difusión del FONASA.
- Gestionar los servicios de Atención al Beneficiario.
- Intermediación entre los prestadores de salud y el beneficiario.

- Administración de entidades delegadas.
- Administración fono ayuda y fono prestadores.
- Control de Ingresos por BAS y entidades delegadas.
- Registro de movimientos contables.
- Control de documentos.
- Hacer también las veces de “vendedor”.
- Selección y capacitación de personal.
- Registro de resoluciones con órdenes y registros.
- Derivar y solucionar problemas de sueldos con nivel central.
- Coordinación de los comités regionales de usuario.

Centros de Atención

Los Centros de Atención son oficinas encargadas de velar por una óptima atención a los beneficiarios y prestadores y de procurar el acceso y la disponibilidad de los servicios que se entregan.

Dependen de las direcciones regionales, con las que deben mantener una permanente coordinación, a fin de cumplir con las funciones que les son propias.

DEPARTAMENTOS ASESORES

Existen cinco departamentos con funciones de asesoría al Director del Fondo: Fiscalía, Contraloría Interna, Estudios y Control de Gestión, Relaciones Institucionales y Relaciones Internacionales

Departamento de Fiscalía

Al Departamento de Fiscalía le corresponde asesorar al Director y a los demás órganos del Fondo en materias de su competencia e informar sobre todos los asuntos legales que se le requieran. Son funciones del Departamento de Fiscalía las siguientes:

- Asesorar al Director en las materiales legales relacionadas con el Fondo e informarle a su requerimiento de todas las materias que sean de competencia del Servicio.
- Estudiar, preparar, redactar e informar todos los antecedentes legales y títulos referentes a actos jurídicos e instrumentos legales en que sea parte o tenga interés el Fondo.
- Preparar los informes y consultas a la Contraloría General de la República sobre interpretación y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias relativas al Fondo.

Departamento de Contraloría Interna

Al Departamento de Contraloría Interna le corresponde asesorar al Director en materias de orden administrativo, patrimonial y financiero del Fondo, comprendidas en el ámbito de su competencia, para el logro de una gestión eficiente de sus operaciones y en el establecimiento y mantención de un sistema de control interno. Le corresponde al Departamento de Contraloría Interna el ejercicio de las siguientes funciones:

- Mantener el control de todos los procesos internos de la institución, de acuerdo al marco legal establecido por la Contraloría General y normativas de la administración pública en general.
- Asesorar al Director del Fondo
- Llevar los procesos de sumario.

Departamento de Estudios y Control de Gestión

Al Departamento de Estudios y Control de Gestión le corresponde asesorar al Director y a las distintas jefaturas en todas aquellas materias relacionadas con el funcionamiento, evaluación y desarrollo de los proyectos estratégicos que tienden a optimizar el desempeño del Fondo.

Departamento de Relaciones Institucionales

Al Departamento de Relaciones Institucionales le corresponde definir la política de comunicaciones del Fondo y las estrategias y conceptos en que se basará la imagen corporativa, de acuerdo a los criterios que establezca el Director. Asimismo, debe mantener la vinculación del Fondo con los medios de prensa y la opinión pública, como también con los demás organismos, sean públicos o privados, instituciones o empresas definidas como de interés público por el Director. En este ámbito, debe:

- Comunicarse y promover las relaciones e imagen del Fondo con los medios de comunicación pública (difusión).
- Desarrollar las relaciones comunicacionales al interior del Fondo
- Desarrollar las relaciones inter institucionales del Fondo.
- Asesorar a las agencias zonales, Marketing y Gestión Territorial en su relación formal con usuarios y prestadores.
- Apoyo a Gestión Territorial en el contenido de reclamos.
- Organización de actividades en terreno con municipalidades.

Departamento de Relaciones Internacionales

Al Departamento de Relaciones Internacionales le corresponde desarrollar el área de las Relaciones internacionales al interior del Fondo, consolidando una dinámica de intercambio de experiencias de trabajo conjunto con diversos gobiernos y organismos de cooperación internacional, en materias de interés para la institución. Le corresponde al Departamento de Relaciones Internacionales las siguientes funciones:

- Asesorar al FONASA en su relación con entidades internacionales permitiendo desarrollar programas en conjunto.
- Desarrollar relaciones al interior del sector salud que permitan al Fondo presentarse ante las autoridades nacionales y extranjeras.
- Preparar y recibir a las delegaciones extranjeras y organizar las visitas de

funcionarios a instituciones extranjeras.

- Tener conocimiento de cursos en el extranjero, actividades e información internacional que sea relevante para FONASA.
- Preparar, en conjunto con recursos humanos, la capacitación de personal de FONASA en el extranjero.

3.3 Metodología para la identificación de los procesos actuales de negocios

El análisis de la situación actual de los procesos de trabajo de la empresa busca tener una visión global de ellos, a fin de identificar sus zonas de quiebre (un quiebre constituye una oportunidad de cambiar la perspectiva y descubrir, por consiguiente, nuevos ángulos en un fenómeno ya conocido y con mayores posibilidades) y de rediseño, para mejorar así el rendimiento del mismo.

La modelación de los procesos de negocios bajo el enfoque lingüístico (una teoría ampliamente desarrollada por Fernando Flores, de la cual es el creador) conlleva las siguientes tareas:

- Identificación del proceso de negocios.

Consiste en especificar el nombre del proceso, objetivo y dueño, y realizar una descripción de éste en términos general, como se indica en la tabla siguiente.

Esquema de identificación del proceso de negocios:

Nombre proceso	1.0 Workflow
Objetivos	...
Tiempo	...
Dueño	...
Descripción del proceso	
...	

- **Elaboración Diccionario de Roles**

Consiste en una breve descripción de los roles organizacionales pertenecientes a las redes de cooperación del proceso de negocio. Hay que recordar que las redes de cooperación, que se modelan a través de los mapas conversacionales, se ejecutan entre personas, no entre departamentos o unidades de la empresa.

Esquema de Diccionario de Roles:

Rol	Descripción del rol
Rol 1	Persona encargada
Rol 2	Persona responsable de ...
...	

- **Elaboración de mapas conversacionales**

De acuerdo a la teoría de Fernando Flores, existen estructuras regulares en la manera en que la gente coordina sus acciones en la operación de un negocio. El la llama *conversación para la acción*, la que es posible transformar en un “mapa”. Para los propósitos del diseño de procesos, se le llama ciclo de trabajo, y cada ciclo es una estructura de compromisos que constituye una transacción entre dos personas (un “cliente” y un “realizador”) para llevar a cabo algo que le preocupa al cliente.

Este ciclo de trabajo tiene cuatro fases:

Preparación: en la primera fase, el cliente hace ciertos juicios acerca de sus preocupaciones y de lo que necesita que se haga, preparando al realizador para un pedido. (Alternativamente, el realizador se da cuenta que el cliente tiene un quiebre para cuidar sus preocupaciones y le hace una oferta).

Negociación: después de hacer el pedido o la oferta, el cliente y el realizador discuten las condiciones de satisfacción para cuidar las preocupaciones del cliente. Estas condiciones incluyen lo que el realizador

puede entregar y cuándo puede hacerlo. La fase de negociación concluye con la promesa del realizador para entregar las condiciones de satisfacción convenidas.

Ejecución: el realizador se compromete a producir las condiciones de satisfacción del cliente, después de lo cual declara cumplimiento.

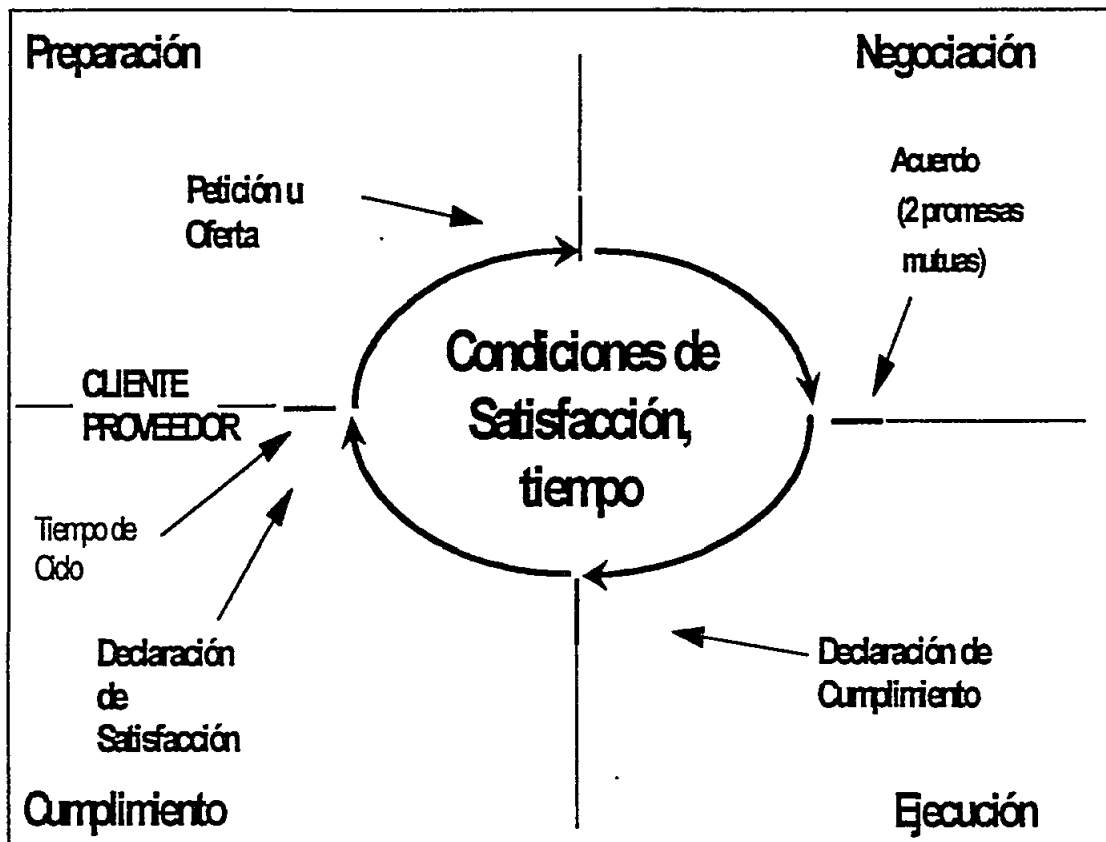
Cumplimiento: el cliente evalúa si el realizador completó y cuán bien ha cuidado sus preocupaciones. Si está satisfecho, el cliente declara satisfacción y el ciclo de trabajo está completo.

Este ciclo de trabajo es un componente básico, y sobre esta base se puede observar y diseñar cualquier proceso en una organización (los más simples podrán tener sólo un ciclo de trabajo, y los más complejos constituir una verdadera colección de ellos, interconectados). Para efectos de la elaboración de un mapa conversacional, cada fase del ciclo de trabajo se considerará como un cuadrante.

Ejemplo de mapa conversacional

Ciclo Básico de Trabajo

Coordinación entre un cliente y un proveedor para satisfacer las condiciones de satisfacción del cliente



- **Elaboración de los Descriptores**

Consiste en detallar los flujos de trabajo que componen cada proceso de negocio. Se indica para cada uno de los flujos de trabajo el nombre, el objetivo, el tiempo (en horas/hombre) que requiere y las condiciones de satisfacción que determinan la finalización del flujo.

Esquema de descriptor de los procesos de trabajo:

Nombre del workflow	1.1 Sub-workflow
Cliente	Rol 3
Realizador	Rol 5
Descripción	...
Condiciones de satisfacción	...

- **Construcción Tabla de Interacciones Comunicativas**

Consiste en tabular los procesos de trabajo con su numeración respectiva y los actores que cumplen un rol en cada uno de ellos, ya sea como cliente ("C") o realizador ("R"). Cada sub-workflow es etiquetado con un número que determina su nivel, ya sea para cada cuadrante o proceso principal. De esta manera, los sub-workflow involucrados en la petición comienzan con 1.; los de negociación en 2; realización en 3; y finalmente la etapa de satisfacción en 4.

Esquema tabla de interacciones comunicativas:

Workflow	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Rol 6
Main 1.0 Workflow	C	R				
1.1 Sub – workflow			C		R	
2.1 Sub – workflow				C		R
...						

- **Construcción Tabla Resumen de Interacciones Comunicativas**

En esta tabla se listan, sobre la base de los datos obtenidos en la tabla anterior, los actores del proceso de negocios y el resumen de su rol; para así poder cuantificar su participación

Esquema tabla resumen de interacciones comunicativas:

Roles participantes	Cliente	Realizador	Total
Rol 1	1		1
Rol 2	1	1	2
...		...	
TOTAL/2			2

- **Determinar Zonas de Quiebres**

A partir de los datos de las tablas anteriores, se determina y dimensiona la cantidad de interacciones de comunicación para cada participante, ya sea como cliente o realizador. Asimismo, se cuantifica el tamaño y complejidad de los procedimientos involucrados. Con esta información es posible identificar y analizar los puntos de ruptura de los flujos comunicacionales, llamados zonas de quiebre, que originan, por ejemplo, el exceso de coste y

tareas inútiles, falta de calidad en el servicio, etc. Las zonas de quiebres, por lo general, corresponden a interrupciones en el flujo de trabajo, por ejemplo, la espera de información procedente de otro departamento; o bien la firma de un jefe inmediato, entre otros.

- **Identificar Zonas de Rediseño**

Tras haber analizado la situación existente, es necesario identificar las oportunidades que se presentan en las zonas de quiebre, es decir localizar los lugares estratégicos, llamados zonas de rediseño, donde puede realizarse, con la ayuda de la tecnología de información, una mejora a corto y mediano plazo.

Glosario de términos empleados en la modelación lingüística

Término	Significado
Conversación	Se llama conversación a una serie de pasos básicos en la "química" de la interacción humana.
Conversación para la Acción	Una conversación para la acción es aquella cuya finalidad es lograr que las cosas se hagan
Conversación para las Posibilidades	Una conversación para las posibilidades es aquella en la que se discute la forma de enfrentar el trabajo.
Flujo de trabajo (Workflow)	Corresponde a un ciclo conversacional básico (petición u oferta, más declaración de aceptación). Es la unidad básica para comprender el mapa conversacional.
Mapa conversacional	Diagrama gráfico respecto del "Cómo se hace el trabajo de la organización". Permite enfocar la administración de la organización en función de las conversaciones que los miembros de la organización mantienen para que las cosas se hagan.
Quiebre	Interrupción en el continuo y transparente actuar (fluir) de una persona en la vida, así surge la conciencia de lo que hacemos, podemos pensar y emergen los útiles que desde antes ya nos rodeaban. Un quiebre siempre implica un cambio en nuestro espacio de posibilidades: lo que antes veíamos posible puede no serlo ya, y lo que antes suponíamos improbable o incluso imposible, puede tomarse probable o posible repentinamente. Surgen así oportunidades de cambio.
Recurrencia	Nombre que se da a la forma de hacer frente a las inquietudes y quiebres frecuentes en una organización.
Transparencia	Capacidad para actuar en el mundo, sin tener que preocuparse de la forma en la que se actúa. Por ejemplo, cuando corremos, cuando escribimos, cuando caminamos, lo hacemos con transparencia, esto es, no tenemos la atención puesta en cada movimiento al escribir, en cada paso al caminar, es decir, nos desplazamos en sintonía con el mundo alrededor, sin detenemos a pensar en él.

3.4 Aplicación de la metodología al caso FONASA

Del análisis del organigrama y las funciones de los departamentos de FONASA, y según lo que indica la ley, actualmente el Fondo se limita a funcionar como una “tesorería” del sistema público de salud, abocándose básicamente a labores de **recaudación** de los aportes de sus clientes y de **pago** a sus proveedores. Para ello, FONASA se relaciona con su entorno de proveedores y clientes de la siguiente manera:

- Relación Clientes – FONASA

Los clientes se deben relacionar con FONASA para comprar prestaciones en las modalidades de Libre Elección e Institucional. La compra tiene diversas regulaciones e incluye múltiples formas de copago y préstamos.

- Relación FONASA – Clientes

Por su parte, FONASA se relaciona con sus clientes para recaudar la venta de prestaciones sólo a quienes han acreditado la condición de cliente. La recaudación de la cotización de los clientes está intermediada por el INP u otras entidades recaudadoras de previsión.

- Relación Proveedores – FONASA

Los proveedores de la Libre Elección se relacionan con FONASA para la cobranza de las prestaciones efectuadas y los de la Modalidad Institucional para rendir presupuestariamente las prestaciones ejecutadas.

- Relación FONASA – Proveedores

Por su parte, FONASA se relaciona con los proveedores de la Libre Elección para pagar las prestaciones previamente acreditadas y, con los de la Modalidad Institucional, para certificar la rendición de presupuesto.

En resumen, los procesos de negocio de FONASA para lograr su esencia son: acreditar/ recaudar y controlar/pagar. Sobre la base de esta información, identificamos seis procesos de negocios actuales del Fondo:

- Afiliación
- Recaudación de fondos
- Compra de prestaciones
- Administración del riesgo
- Intermediación
- Administración financiera

Diccionario de roles organizacionales

A continuación se detalla una breve descripción de los roles organizacionales pertenecientes a las redes de cooperación de los procesos de negocios identificados.

Agente Externo	Corresponde a los organismos con los cuales FONASA mantiene relaciones: INP, AFP's, entidades delegadas, Sonda y Lógica.
Beneficiario (BEN)	Es el cliente principal del Fondo, es quien puede solicitar la atención médica y de diagnóstico en las modalidades de Libre Elección e Institucional.
Funcionario Centro de Atención (FCA)	Es la persona que atiende a las personas que, entre otras cosas, desean afiliarse al Fondo.
Funcionario Dirección Regional (FDR)	Es el encargado de realizar la inscripción y el pago al prestador médico.
Funcionario Subdepartamento Administración (FSDA)	Es el encargado de llevar a cabo el proceso de administración financiera.
Funcionario Subdepartamento Contabilidad (FSDC)	Es la persona que autoriza el pago de la prestación.
Funcionario Subdepartamento Control (FSDCT)	Es la persona que controla y fiscaliza las prestaciones.
Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)	Es el encargado de cada uno de los módulos informáticos del sistema Sonda, que a su vez es el intermediario con la empresa externa de computación.
Funcionario Subdepartamento Intermediación (FSDIN)	Es el encargo de gestionar y controlar los trámites necesarios para proporcionar en forma oportuna y verídica la información a los usuarios del Régimen
Funcionario Subdepartamento Recaudación y Tesorería (FSDRyT)	Es la persona responsable de realizar el proceso de recaudación de los fondos.
Funcionario Subdepartamento de Planes y Seguros (FSDP)	Es la persona responsable de los estudios y actualizaciones realizados a los Aranceles del Régimen.
Funcionario Subdepartamento Programación Financiera (FSDPF)	Es la persona responsable de entregar la información presupuestaria y financiera.
Jefe Dirección Regional (JDR)	Es el responsable de la inscripción y pago de los prestadores.
Jefe Subdepartamento Administración (JSDA)	Es el responsable del proceso de administración financiera.
Jefe Subdepartamento Contabilidad (JSDC)	Es la persona responsable del pago de la prestación.
Jefe Subdepartamento Control (JSDCT)	Es la persona responsable de la fiscalización y control de las prestaciones de salud.
Jefe Subdepartamento Intermediación (JSDIN)	Es la persona responsable de la compra de las prestaciones de salud.
Jefe Subdepartamento Planes y Seguros (JSDP)	Es el responsable del proceso de actualización del Arancel.
Jefe Subdepartamento Programación Financiera (JSDPF)	Es el encargado de velar por la entrega de la información presupuestaria y financiera del Fondo a las entidades responsables de estos temas.
Jefe Subdepartamento Recaudación y Tesorería (JSDRyT)	Es la persona encargada de solicitar y controlar la recaudación de fondos.
Prestador de Salud (PRE)	Es el médico o institución de salud que proporciona los servicios de atención de salud a los beneficiarios.

3.5 Identificación de los actuales procesos de Negocios

PROCESO DE NEGOCIO I: AFILIACIÓN

Nombre proceso	Afiliación
Objetivos	Registrar y acreditar a las personas pertenecientes al sistema, tanto a los afiliados como a sus cargas familiares.
Dueño	Centro de Atención a Beneficiarios

Descripción del proceso
El proceso se inicia cuando una persona interesada en pertenecer al Fondo se dirige a un Centro de Atención de público. En ese lugar, un funcionario del establecimiento entrega al interesado un formulario de afiliación y una lista de los documentos que debe adjuntar. Posteriormente este formulario es recibido por el funcionario y éste realiza la acreditación del afiliado y de sus cargas familiares mediante el uso de un sistema informático. Después del proceso de acreditación, el funcionario entrega a la persona interesada, ahora Afiliado al Sistema, la credencial de salud que acredita su condición y la de sus cargas familiares.

Descripción de workflows

Nombre workflow	1.1 Solicitud formulario
Cliente	Beneficiario (BEN)
Realizador	Funcionario Centro de Atención (FCA)
Descripción	El beneficiario solicita al funcionario del Centro de Atención el formulario de Afiliación que debe ser llenado por el empleador, si se trata de un trabajador dependiente, o por la entidad previsional respectiva, si el cotizante es un pensionado.
Condiciones de satisfacción	Recibir el formulario y la información requerida para realizar la afiliación.

Nombre workflow	1.2 Recepción formulario y documentos
Cliente	Funcionario Centro de Atención (FCA)
Realizador	Beneficiario (BEN)
Descripción	El beneficiario entrega al funcionario del Centro de Atención el formulario (ya completo con sus datos) y los documentos a adjuntar en éste.
Condiciones de satisfacción	Que el formulario se haya llenado correctamente y estén todos los documentos requeridos

Nombre Workflow	3.1 Acreditación
Cliente	Beneficiario (BEN)
Realizador	Funcionario Centro de Atención (FCA)
Descripción	El beneficiario solicita al funcionario del Centro de Atención su incorporación al sistema de previsión. El funcionario ingresa los datos del nuevo afiliado a través de una aplicación computacional, registrándose así su incorporación y acreditación como "beneficiario".
Condiciones de Satisfacción	La acreditación del afiliado / beneficiario y de sus cargas familiares al sistema.

Nombre workflow	3.2 Entrega credencial de salud
Cliente	Beneficiario (BEN)
Realizador	Funcionario Centro de Atención (FCA)
Descripción	El beneficiario solicita al funcionario del Centro de Atención la credencial de salud que lo acredita a él y a sus cargas familiares como beneficiario del sistema.
Condiciones de satisfacción	La credencial de salud con los datos correctos y laminada.

Tabla de interacciones comunicativas

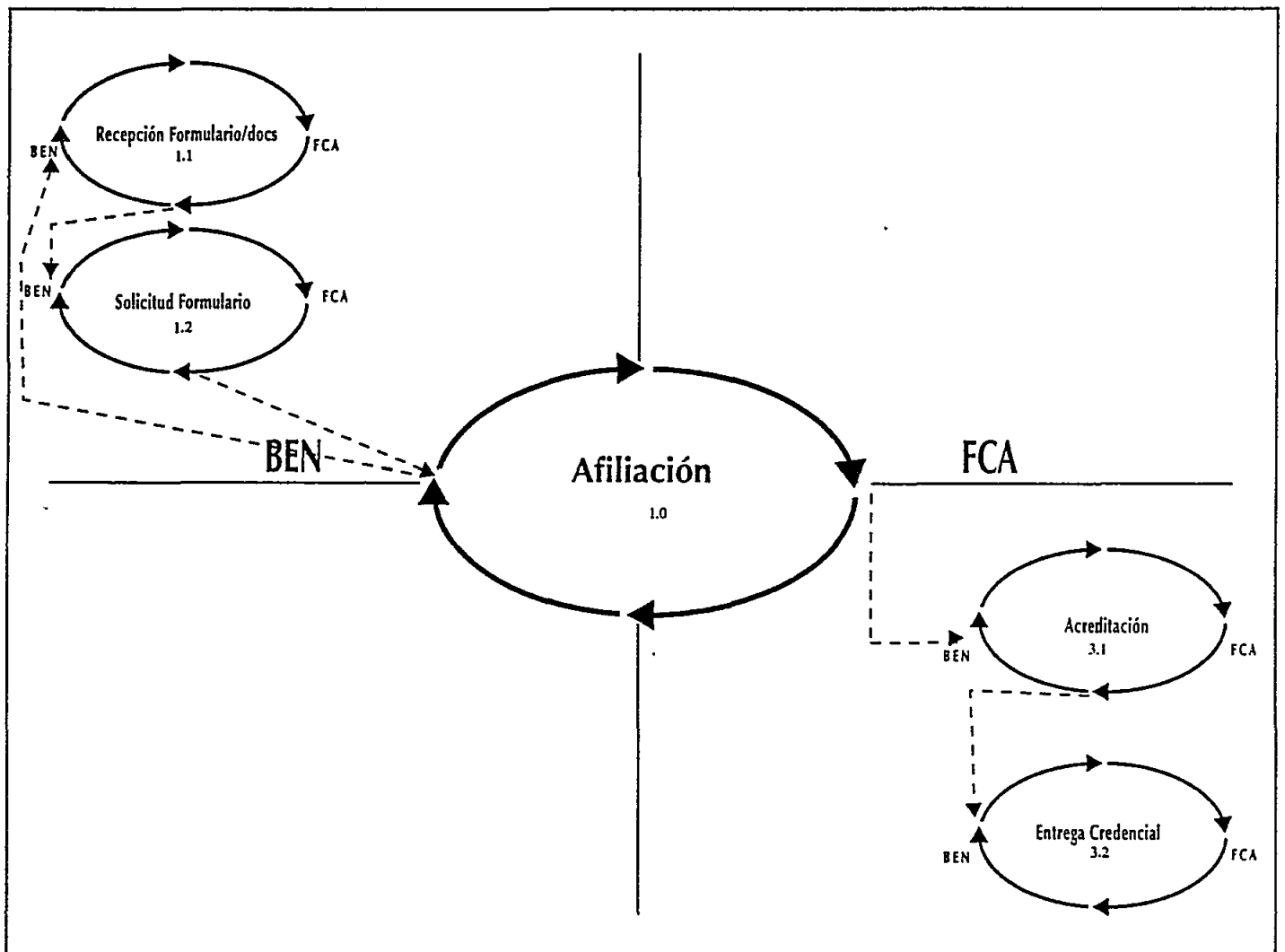
WORKFLOW	BEN	FCA
Main 1.0 Afiliación	C	R
1.1 Solicitud Formulario	C	R
1.2 Recepción Formulario/Doc's	R	C
3.1 Acreditación	C	R
3.2 Entrega Credencial	C	R

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso: Afiliación

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
Beneficiario	4	1	5
Funcionario Centro Atención	1	4	5
TOTAL/2			5

Mapa Conversacional del Proceso : Afiliación



PROCESO DE NEGOCIOS II: RECAUDACIÓN DE FONDOS

Nombre proceso	1.0 Recaudación de fondos
Objetivos	Recibir los fondos provenientes de las cinco fuentes de financiamiento: aporte fiscal, cobro de la cotización legal obligatoria, contribución o aporte (co-pago) que efectúan los usuarios en la modalidad Institucional y en la modalidad Libre Elección y recaudación de recursos mediante la venta de servicios hospitalarios a beneficiarios de Isapres y pacientes privados en los pensionados de los hospitales públicos.
Dueño	Subdepartamento de Recaudación y Tesorería

Descripción del proceso
El proceso se inicia cuando las entidades recaudadoras (INP, AFP's y entidades delegadas) entregan en tesorerías de Fonasa la recaudación mensual: se entrega el cheque con el monto recaudado, y la información acerca de su origen, en soporte de disquete o simplemente en papel. Recibido esto, las cajas envían los disquetes al Subdepartamento de Recaudación y Tesorería, y depositan los cheques. Dicho subdepartamento envía a su vez los datos al Subdepartamento de Informática, quien -a su vez- los remite a Sonda, empresa encargada de procesar la información. Tras ser procesada, la información emprende el camino de regreso, pasando nuevamente por el subdepartamento de Informática para llegar al de Recaudación y Tesorería, que contrasta los antecedentes con el monto de los cheques recibidos. Complementariamente, el Subdepartamento de Recaudación y Tesorería se encarga de verificar que se hagan efectivos los aportes provenientes del Fisco, vía Ministerio de Hacienda, en los plazos acordados al momento de confeccionar el presupuesto.

Descripción workflows

Nombre Workflow	3.1 Entrega de recaudaciones
Cliente	Cajas de Fonasa (CF)
Realizador	Entidades recaudadoras (ER)
Descripción	Las entidades recaudadoras (INP, AFP's y entidades delegadas) entregan en tesorerías de Fonasa la recaudación mensual: se entrega el cheque con el monto recaudado, y la información acerca de su origen, en soporte de disquete o simplemente en papel.
Condiciones de Satisfacción	Entrega oportuna de las recaudaciones.

Nombre Workflow	4.1 Verificación y validación de la información procesada.
Cliente	Jefe Subdepartamento Recaudación y Tesorería (JSDRyT)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Recaudación y Tesorería (FSDRyT)
Descripción	El funcionario de Recaudación y Tesorería verifica y valida la información procedente de los sistemas Sonda con la información que envía el INP.
Condiciones de satisfacción	Disponer de la información de recaudación del INP.

Nombre Workflow	4.1.1 Solicitud información procesada
Cliente	Funcionario Subdepartamento Recaudación y Tesorería (FSDRyT)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)
Descripción	El funcionario del Subdepartamento Recaudación y Tesorería solicita al Funcionario Subdepartamento Informática, la información procedente del Módulo informático denominado Recaudación. Información que refleja el estado de la recolección de los fondos provenientes del INP, AFP, entidades delegadas y Tesorerías.
Condiciones de Satisfacción	Entrega oportuna de la información solicitada.

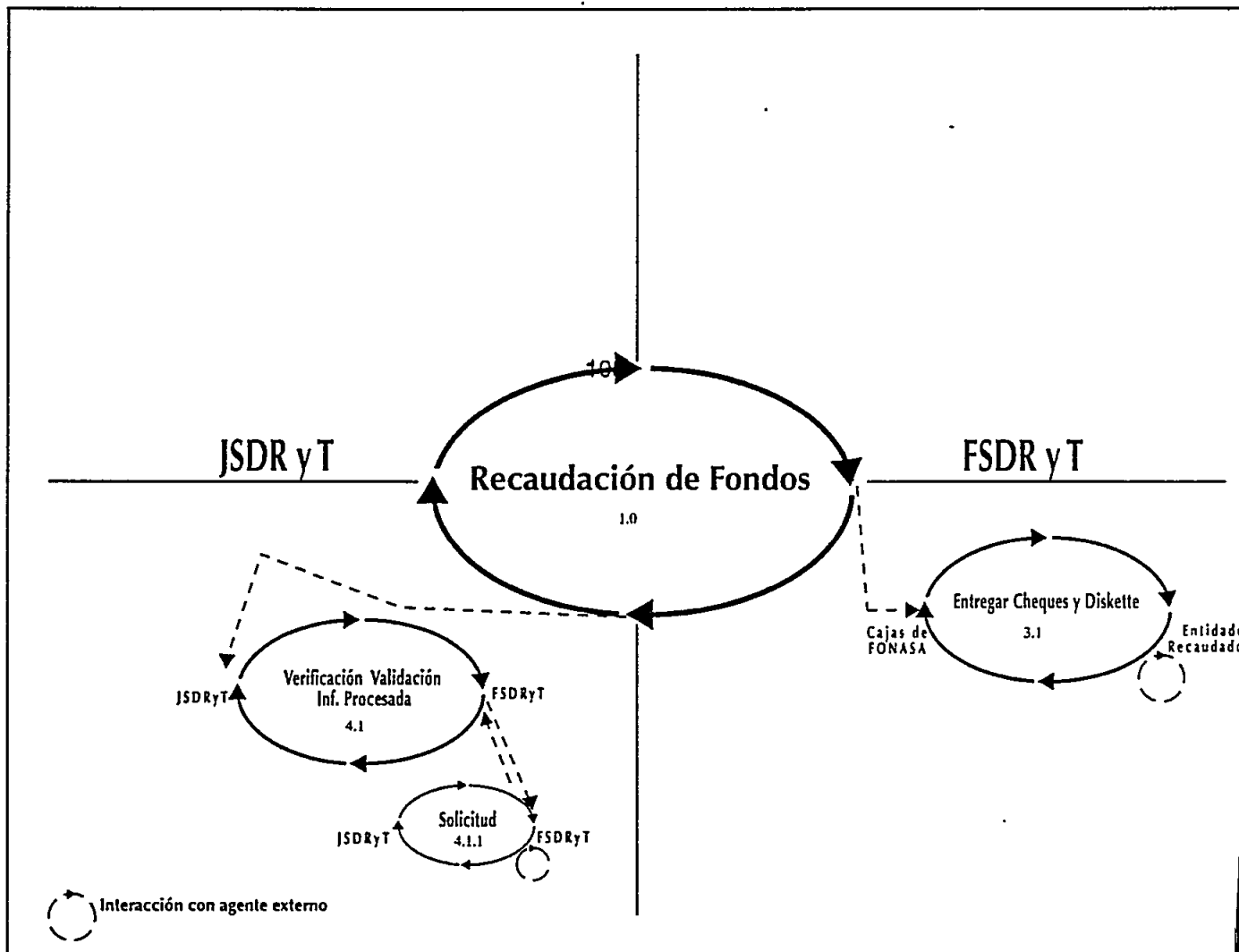
Tabla de interacciones comunicativas

Workflow	JSDRyT	FSDRyT	FSDI	ER	CF
Main 1.0 Recaudación de fondos	C	R			
3.1 Entrega de recaudaciones				R	C
4.1 Verificación/Validación Información procesada		C			R
4.1.1 Información procesada	C	R			

Tabla resumen**Interacciones Comunicativas del proceso: Recaudación**

Roles participantes	Cliente	Realizador	TOTAL
CF	1		1
ER		1	1
JSDRyT	1		1
FSDRyT	1	1	2
FSDI		1	1
TOTAL/2			3

Mapa Conversacional del Proceso : Recaudación de Fondos



PROCESO DE NEGOCIOS III: CONTRATACION Y COMPRA DE PRESTACIONES

Nombre proceso	Compra de prestaciones
Objetivos	Contratar servicios integrales de salud a prestadores públicos (hospitales, consultorios y servicios de urgencia) y a establecimientos privados inscritos en el sistema (médicos, laboratorios, clínicas, etc.)
Dueño	Subdepartamento de Intermediación

Descripción del proceso
Los profesionales y establecimientos o entidades asistenciales de salud que decidan dar prestaciones a los beneficiarios de Fonasa en la modalidad Libre Elección deben inscribirse en alguno de los grupos del registro que para este efecto lleva el Fondo, vía Subdepartamento de Intermediación. El proceso de compra de prestaciones se inicia con la inscripción del prestador en un único grupo de rol, en las oficinas de las Direcciones Regionales. Después se le da la condición de "Prestador de Salud del Fondo", tras ser aprobados sus antecedentes y las condiciones laborales. Una vez que el prestador tiene la condición de tal, efectúa prestaciones en la modalidad Libre Elección (a cambio de bonos). Antes de cancelar el importe de los bonos a los prestadores, el Fondo verifica a través de un sistema informático que las prestaciones hayan sido efectivamente hechas. Para cobrar sus bonos, el prestador debe depositarlos en el Banco Santander -que es el que tiene convenio-, que los manda al Subdepartamento de Informática de Fonasa, que a su vez los envía a Sonda. La empresa tiene un plazo de cuatro días para entregar el listado de pagos al módulo de compra de prestaciones del Subdepartamento de Informática. Este es el encargado de dar el visto bueno y autorizar el pago.

Descripción de workflows

Nombre Workflow	1.1 Inscripción prestador
Cliente	Prestador (PRE)
Realizador	Funcionario Dirección Regional (FDR)
Descripción	El prestador solicita al funcionario de la Dirección Regional su inscripción como "Prestador de salud" en un determinado grupo de rol.
Condiciones de Satisfacción	Que la solicitud de inscripción sea recibida.

Nombre Workflow	1.1.1 Recepción documentos
Cliente	Prestador (PRE)
Realizador	Funcionario Dirección Regional (FDR)
Descripción	El prestador solicita al funcionario de la Dirección Regional la recepción de los documentos necesarios para acreditar su condición.
Condiciones de Satisfacción	La recepción conforme de los documentos.

Nombre Workflow	1.1.2 Validación prestador
Cliente	Funcionario Dirección Regional (FDR)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Control (FSDCT)
Descripción	El funcionario de la Dirección Regional solicita a un funcionario del Subdepartamento de Control la revisión y validación de los antecedentes presentados por el prestador.
Condiciones de Satisfacción	Que los antecedentes sean validados.

Nombre Workflow	3.1 Control prestaciones
Cliente	Jefe Subdepartamento Control (FSDCT)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Control (FSDCT)
Descripción	El jefe del Subdepartamento de Control solicita a uno de sus funcionarios la revisión de los antecedentes del prestador antes de autorizar el pago a dicho prestador. Esta revisión se realiza con la ayuda de una aplicación computacional.
Condiciones de Satisfacción	Que se efectúe la revisión de los antecedentes solicitados.

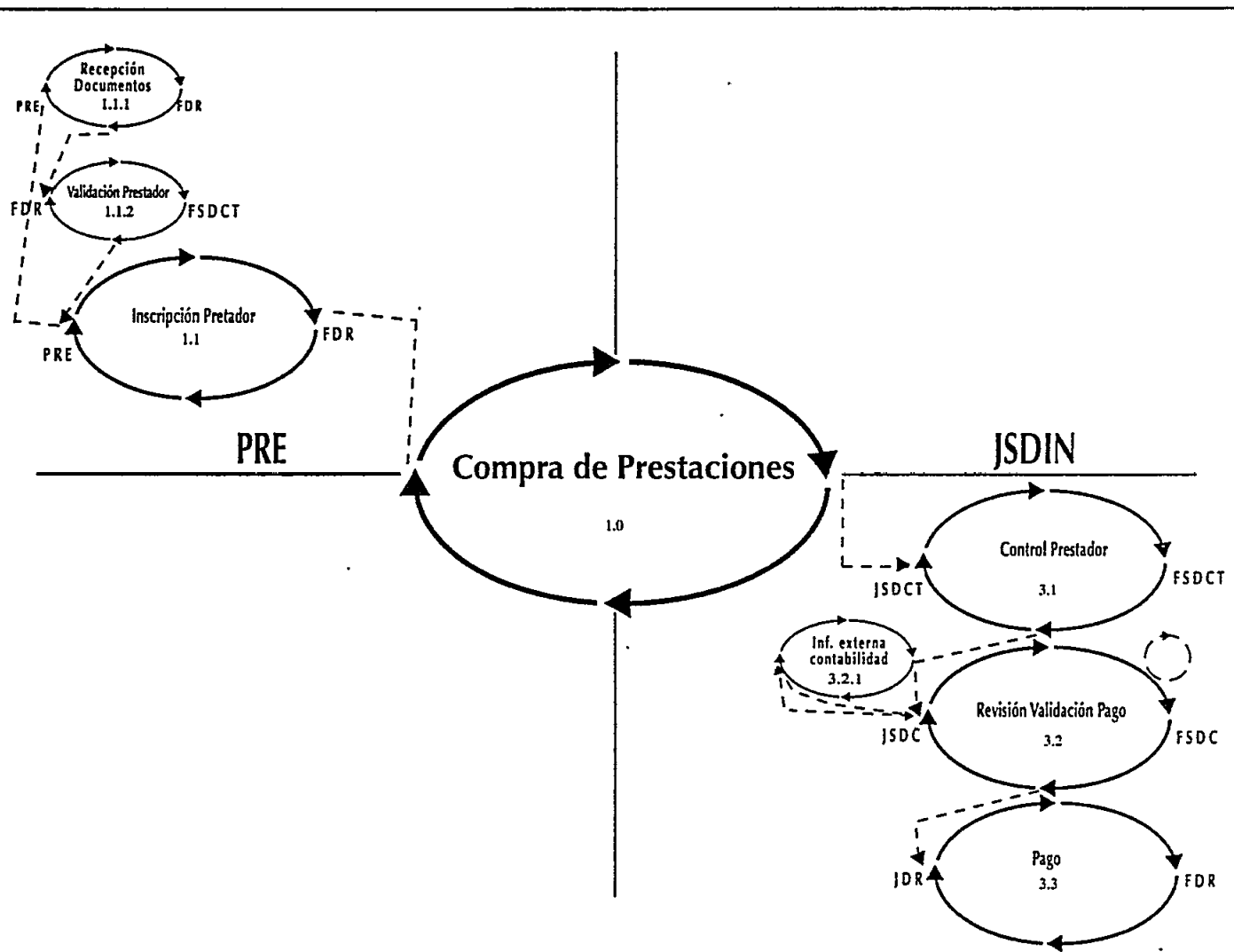
Nombre Workflow	3.2 Revisión / Validación pago
Cliente	Jefe Subdepartamento Contabilidad (FSDC)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Contabilidad (FSDC)
Descripción	El jefe del Subdepartamento de Contabilidad solicita a uno de los funcionarios de su departamento la revisión y validación del pago de los convenios y contratos vigentes con los prestadores. Para ello, se utiliza la información de las deudas a cancelar vigentes en el sistema Sonda y posteriormente, se autoriza el pago de dicha cantidad.
Condiciones de Satisfacción	Que se efectúe la validación del pago conforme a la información disponible.

Nombre Workflow	3.2.1 Información externa contabilidad
Cliente	Jefe Subdepartamento Contabilidad (FSDC)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)
Descripción	El jefe del Subdepartamento de Contabilidad solicita al funcionario del Subdepartamento de Informática encargado del Módulo Compra/Control la información relativa a las prestaciones, para utilizarla en la revisión y validación del pago de convenios y/o contratos de los prestadores.
Condiciones de Satisfacción	La información entregada en forma oportuna.

Interacciones Comunicativas del proceso: Compra de Prestaciones

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
Funcionario Dirección Regional	1	3	4
Funcionario Subdepartamento Contabilidad	0	1	1
Funcionario Subdepartamento Control	0	2	2
Funcionario Subdepartamento Informática	0	1	1
Jefe Dirección Regional	1	0	1
Jefe Subdepartamento Contabilidad	2	0	2
Jefe Subdepartamento Control	1	0	1
Jefe Subdepartamento Intermediación	0	1	0
Prestador de Salud	3	0	3
TOTAL/2			8

Mapa Conversacional del Proceso : Compra de Prestaciones



PROCESO DE NEGOCIOS IV: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Nombre proceso	Administración del riesgo
Objetivos	Determinar el Arancel del Régimen de Prestaciones de Salud, en adelante el Arancel, que es el instrumento que norma los valores de las prestaciones que otorgan los profesionales e instituciones inscritas en FONASA y que rigen también para los cobros que se efectúen en la modalidad Institucional a los usuarios de FONASA clasificados en los grupos C y D.
Dueño	Subdepartamento de Planes y Seguro

Descripción del proceso

El proceso se inicia cuando el Jefe del Subdepartamento de Planes y Seguro (JSDP) le solicita a un funcionario del mismo departamento (FSDP) que actualice el arancel de las prestaciones que ofrece FONASA.

El FSDP inicia un proceso de evaluación de la vigencia de las prestaciones, y para ello solicita a un funcionario del Subdepartamento de Informática (FSDI) le entregue información sobre las actuales prestaciones. A dichos datos, el FSDP les aplica una serie de indicadores económicos para actualizarlos. Los resultados de su trabajo los comunica al JSDP.

Una vez que el Subdepartamento de Planes y Seguro ha establecido los nuevos aranceles, éstos se someten a una serie de simulaciones para establecer así su comportamiento. Una vez que los aranceles dan cuenta del comportamiento adecuado, éstos se comunican al subdepartamento de Informática para actualizar el módulo Compra/Control.

Descripción de workflows

Nombre Workflow	1.1 Evaluación vigencia prestaciones
Cliente	Jefe Subdepartamento Planes y Seguro (JSDP)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Planes y Seguro (FSDP)
Descripción	El jefe del Subdepartamento Planes y Seguro solicita a uno de sus funcionarios la evaluación de la vigencia de las prestaciones otorgadas por el Fondo, con el propósito de elaborar las propuestas que sean necesarias para actualizar los beneficios del arancel, así como para mejorar el acceso a la atención.
Condiciones de Satisfacción	Que el FSDP dé curso a la solicitud.

Nombre Sub-Workflow	1.1.3 Información de prestaciones
Cliente	Funcionario Subdepartamento Planes y Seguros (FSDP)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)
Descripción	El funcionario de Planes y Seguros solicita al funcionario de Informática encargado del módulo Compra/Control la información estadística relativa a las prestaciones otorgadas en ambas modalidades. Procediendo entonces, el encargado del módulo a solicitar dicha información a Sonda, y comenzando así, por lo general, una interacción recursiva.
Condiciones de satisfacción	Entrega oportuna de la información estadística de las prestaciones.

Nombre Workflow	1.2 Actualización prestaciones
Cliente	Jefe Subdepartamento Planes y Seguro (JSDP)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Planes y Seguro (FSDP)
Descripción	El funcionario del subdepartamento de Planes y Seguros realiza la propuestas de actualización de las prestaciones, en cuanto a beneficios del arancel y frecuencia límite de éste, principalmente.
Condiciones de satisfacción	Recepción conforme de la propuesta.

Nombre Workflow	3.1 Análisis aplicación indicadores
Cliente	Jefe Subdepartamento Planes y Seguro (JSDP)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Planes y Seguro (FSDP)
Descripción	El funcionario del subdepartamento de Planes y Seguros estudia el resultado de las simulaciones realizadas y determina el grado de eficacia de las modificaciones a proponer.
Condiciones de satisfacción	Realización del estudio encomendado.

Nombre Workflow	3.3 Comunicación resultados
Cliente	Jefe Subdepartamento Planes y Seguro (JSDP)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Planes y Seguro (FSDP)
Descripción	El funcionario del subdepartamento de Planes y Seguros comunica a su jefatura los resultados obtenidos en las simulaciones realizadas.
Condiciones de satisfacción	Recepción de los estudios solicitados.

Nombre Workflow	4.1 Informar actualización prestaciones
Cliente	Jefe Subdepartamento Planes y Seguro (JSDP)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)
Descripción	El jefe del subdepartamento de Planes y Seguros comunica al funcionario de Informática encargado del módulo Compra/Control las modificaciones que han de realizarse en este módulo.
Condiciones de Satisfacción	Que los nuevos aranceles queden incorporados a las bases de datos.

Tabla de interacciones comunicativas

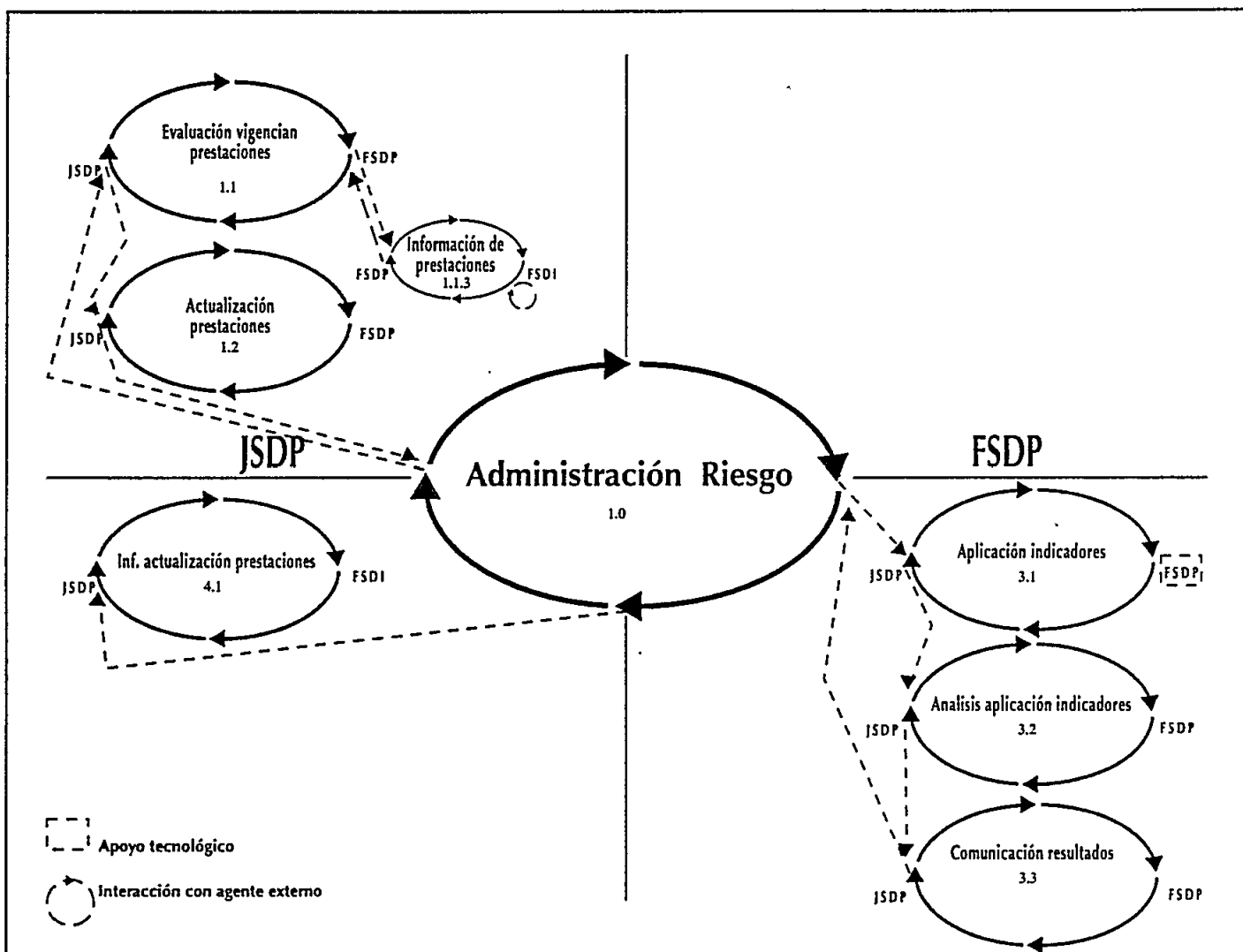
Workflow	JSD P	FSD P	FS DI
Main 1.0 Administración del Riesgo	C	R	
1.1 Evaluación vigencia prestaciones	C	R	
1.1.3 Información de prestaciones		C	R
1.2 Actualización prestaciones	C	R	
4.3 Aplicación indicadores	C	R	
3.1 Análisis aplicación indicadores	C	R	
3.3 Comunicación resultados	C	R	
4.1 Informar actualización prestaciones	C		R

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso: Administración del Riesgo

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
Funcionario Subdepartamento Planes y Seguro	1	6	7
Jefe Subdepartamento Planes y Seguro	7	0	7
Funcionario Subdepartamento Informática	0	2	2
TOTAL/2			8

Mapa Conversacional del Proceso : Administración Riesgo



PROCESO DE NEGOCIOS V: INTERMEDIACIÓN

Nombre proceso	1.0 Intermediación
Objetivos	Identificación de necesidades de salud presentes o futuras que deben ser satisfechas, y búsqueda de los convenios o compromisos con prestadores que permitirán proveer esas necesidades en forma adecuada. Paralelamente, preocuparse de que el público sea informado oportunamente sobre tales beneficios.
Dueño	Subdepartamento de Intermediación

Descripción del proceso
El proceso de intermediación se inicia con la definición de los convenios y compromisos de gestión o de cualquier instrumento de relación entre los proveedores de salud y el Fondo, en ambas modalidades de atención, para satisfacer necesidades específicas detectadas. Una vez que estos instrumentos de gestión han sido establecidos, se procede a informar los beneficiarios y prestadores del Régimen cuales son sus derechos y deberes. El proceso finaliza con la evaluación del grado de satisfacción de los usuarios.

Descripción de workflows

Nombre Workflow	1.1 Proposición instrumentos de relación
Cliente	Jefe Subdepartamento Intermediación (JSDIN)
Realizador	Jefe Subdepartamento Marketing (JSDM)
Descripción	El Jefe del Subdepartamento de Intermediación le solicita al jefe del subdepartamento de Marketing el planteamiento de una serie de instrumentos de relación entre los proveedores de salud y el Fondo; por ejemplo, convenios, compromisos de relación u otros.
Condiciones de satisfacción	Que el JSDM dé curso a la solicitud.

Nombre Sub-Workflow	1.1.1 Análisis del Sector
Cliente	Jefe Subdepartamento Marketing (JSDM)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Marketing (FSDM)
Descripción	El Jefe del Subdepartamento de Marketing solicita a uno de sus funcionarios el análisis del Sector y las demandas del mercado existentes para poder, sobre esta base, determinar los instrumentos de relación que faciliten la comunicación entre los proveedores de salud, los beneficiarios y el Fondo.
Condiciones de satisfacción	Que el FSDM inicie el análisis solicitado.

Nombre Workflow	1.1.1.3 Información de prestaciones
Cliente	Funcionario Subdepartamento Marketing (FSDM)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)
Descripción	El funcionario de Marketing solicita al funcionario de Informática encargado del módulo Compra/Control la información estadística relativa a las prestaciones otorgadas en ambas modalidades. El encargado del módulo procede entonces a solicitar dicha información a Sonda, y comenzando así, por lo general, una interacción recursiva.
Condiciones de satisfacción	Entrega oportuna de la información estadística de las prestaciones.

Nombre Workflow	1.1.3 Determinación instrumento de relación
Cliente	Jefe Subdepartamento Marketing (JSDM)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Marketing (FSDM)
Descripción	El jefe de Marketing solicita a uno de sus funcionarios que, sobre la base del estudio realizado en el Sector y la demanda existente, formule una serie de instrumentos de relación que garanticen la disponibilidad y accesibilidad al beneficiario de las prestaciones contenidas en el Régimen.
Condiciones de satisfacción	La formulación de instrumentos de relación con los prestadores.

Nombre Workflow	3.1 Informar a los usuarios
Cliente	Funcionario Subdepartamento Intermediación (FSDIN)
Realizador	Funcionario del Centro de Atención (FCA)
Descripción	El funcionario de Intermediación solicita al funcionario del Centro de Atención a los Beneficiarios que informe a los usuarios los derechos y deberes que tienen en el Régimen.
Condiciones de satisfacción	Que los usuarios reciban información oportuna acerca de sus nuevos derechos.

Nombre Workflow	4.1 Evaluación grado de satisfacción
Cliente	Jefe Subdepartamento Intermediación (JSDIN)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Intermediación (FSDIN)
Descripción	El jefe de Intermediación solicita a uno de sus funcionarios que realice las acciones respectivas para poder evaluar el grado de satisfacción que los usuarios del Régimen tienen respecto a éste.
Condiciones de satisfacción	La evaluación del grado de satisfacción de los usuarios.

Tabla de interacciones comunicativas

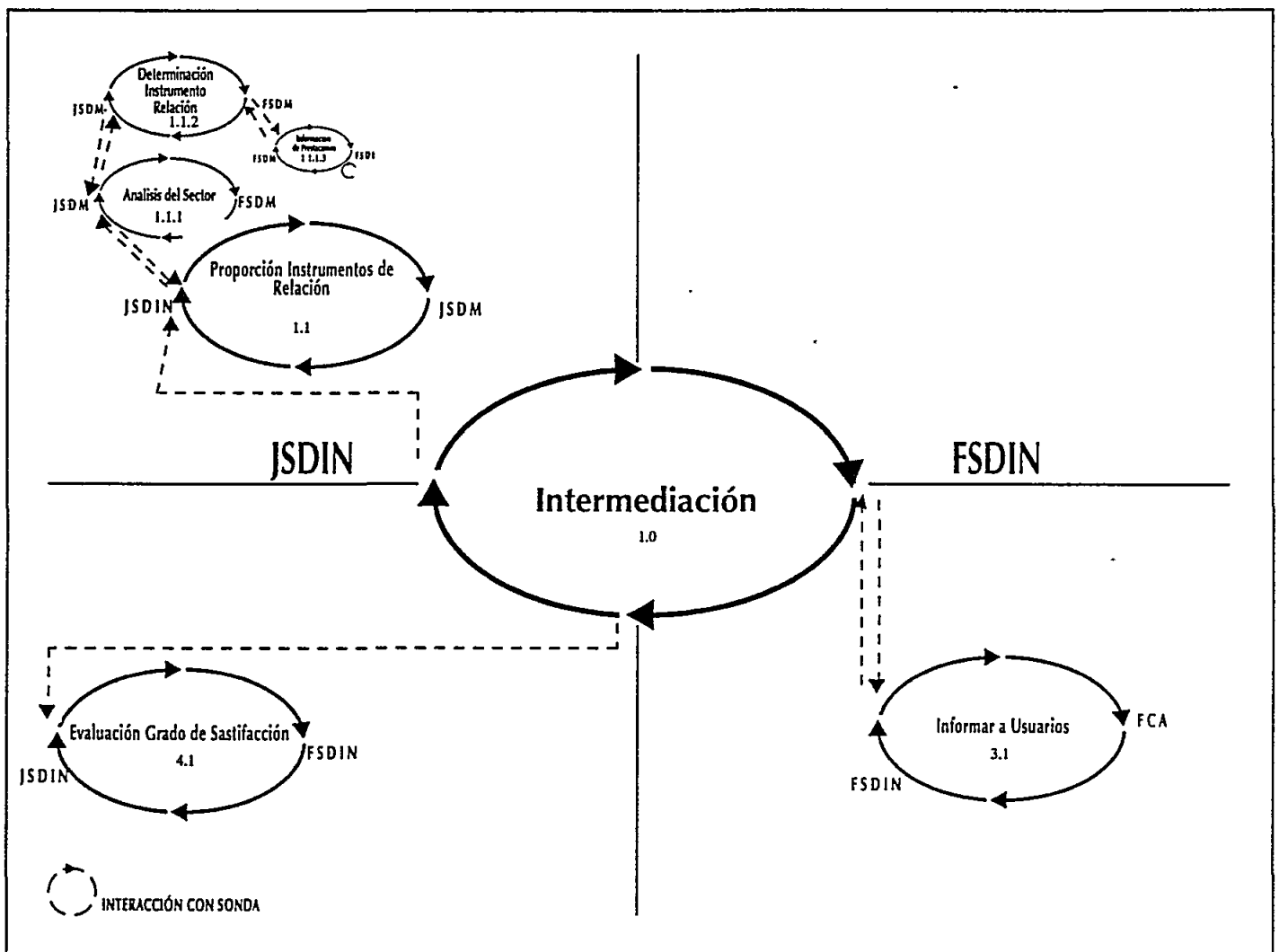
Workflow	JSDIN	FSDIN	JSDM	FSDM	FSDI	FCA
Main 1.0 Intermediación	C	R				
1.1 Proposición instrumentos de relación	C		R			
1.1.1 Análisis del Sector			C	R		
1.1.1.3 Información de prestaciones				C	R	
1.1.3 Determinación instr. de relación			C	R		
3.1 Informar a usuarios		C				R
4.1 Evaluación grado de satisfacción	C	R				

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso Intermediación

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
Jefe Subdepartamento Intermediación	3	0	3
funcionario Subdepartamento Intermediación	1	2	3
Jefe Subdepartamento Marketing	2	1	3
funcionario Subdepartamento Marketing	1	2	3
Funcionario Subdepartamento Informática	0	1	1
Funcionario Centro de Atención	0	1	1
TOTAL/2			7

Mapa Conversacional del Proceso : Intermediación



PROCESO DE NEGOCIOS VI: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Nombre proceso	1.0 Administración financiera
Objetivos	Programar y controlar la gestión presupuestaria, financiera y contable interna del Fondo y velar por el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que rigen la ejecución del presupuesto del Fondo.
Dueño	Departamento de Finanzas.

Descripción del proceso

El proceso comienza cuando los subdepartamentos de Programación Financiera y de Contabilidad establecen las directivas financieras y los procedimientos contables del Fondo, respectivamente.

Con esas definiciones, el Departamento de Finanzas establece la programación de la gestión presupuestaria.

Posteriormente, se controla el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que rigen la ejecución del presupuesto; así como también los Estados contables y financieros respectivos.

Descripción de workflows

Nombre Workflow	1.1 Programación financiera
Cliente	Jefe Subdepartamento Programación Financiera (JSPF)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Programación Financiera (FSPF)
Descripción	El jefe del subdepartamento de Programación Financiera solicita a uno de sus funcionarios la elaboración de esta programación y proporciona esta información, posteriormente, al subdepartamento de Administración.
Condiciones de Satisfacción	Recepción conforme de la programación financiera.

Nombre Workflow	1.2 Programación Contable
Cliente	Jefe Subdepartamento Contabilidad (JSDC)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Contabilidad (FSDC)
Descripción	El jefe del subdepartamento Contabilidad solicita a uno de sus funcionarios la elaboración de esta programación. Información, que posteriormente, es proporcionada al subdepartamento de Administración.
Condiciones de Satisfacción	Recepción conforme de la programación contable.

Nombre Workflow	3.1 Programación gestión presupuestaria
Cliente	Jefe Subdepartamento Administración (JSDA)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Administración (FSDA)
Descripción	El funcionario de este subdepartamento realiza la programación de la gestión presupuestaria con base en la programación financiera y contable del Fondo.
Condiciones de satisfacción	Recepción conforme de la programación de la gestión presupuestaria.

Nombre Workflow	3.1.1 Información contable externa
Cliente	Jefe Subdepartamento Contabilidad (JSDC)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Contabilidad (FSDC)
Descripción	El jefe de Contabilidad solicita a un funcionario de su departamento los informes procedentes del INP con los antecedentes de las imposiciones captadas por ellos. Esto requiere que el funcionario se comuniquen con el INP y comience a tramitar el envío de la información, trámite que por lo general, requiere más de una interacción.
Condiciones de Satisfacción	Disponibilidad de la información procedente del INP en forma oportuna.

Nombre Workflow	3.1.2 Información contable FONASA
Cliente	Jefe Subdepartamento Contabilidad (JSDC)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Informática (FSDI)
Descripción	El jefe de Contabilidad solicita al funcionario de informática encargado del módulo Recaudación, la información de este módulo a fin de consolidar la información contable. El funcionario de Informática, a su vez, solicita a su contraparte en Sonda el envío de esta información, entrando de esta manera los últimos dos actores en una recursividad hasta que la información sea aprobada por el funcionario de Informática.
Condiciones de Satisfacción	Información proporcionada por el funcionario de Informática debe ser oportuna.

Nombre Workflow	4.1 Control ejecución presupuesto
Cliente	Jefe Subdepartamento Administración (JSDA)
Realizador	Funcionario Subdepartamento Administración (FSDA)
Descripción	El funcionario del subdepartamento de Administración debe consolidar la información proveniente de la contabilidad interna de FONASA –procesada por Sonda- y la información contable externa –proveniente del INP-, para así controlar la ejecución presupuestaria.
Condiciones de satisfacción	Disponibilidad en forma oportuna de la información contable tanto de FONASA como externa.

Tabla de interacciones comunicativas

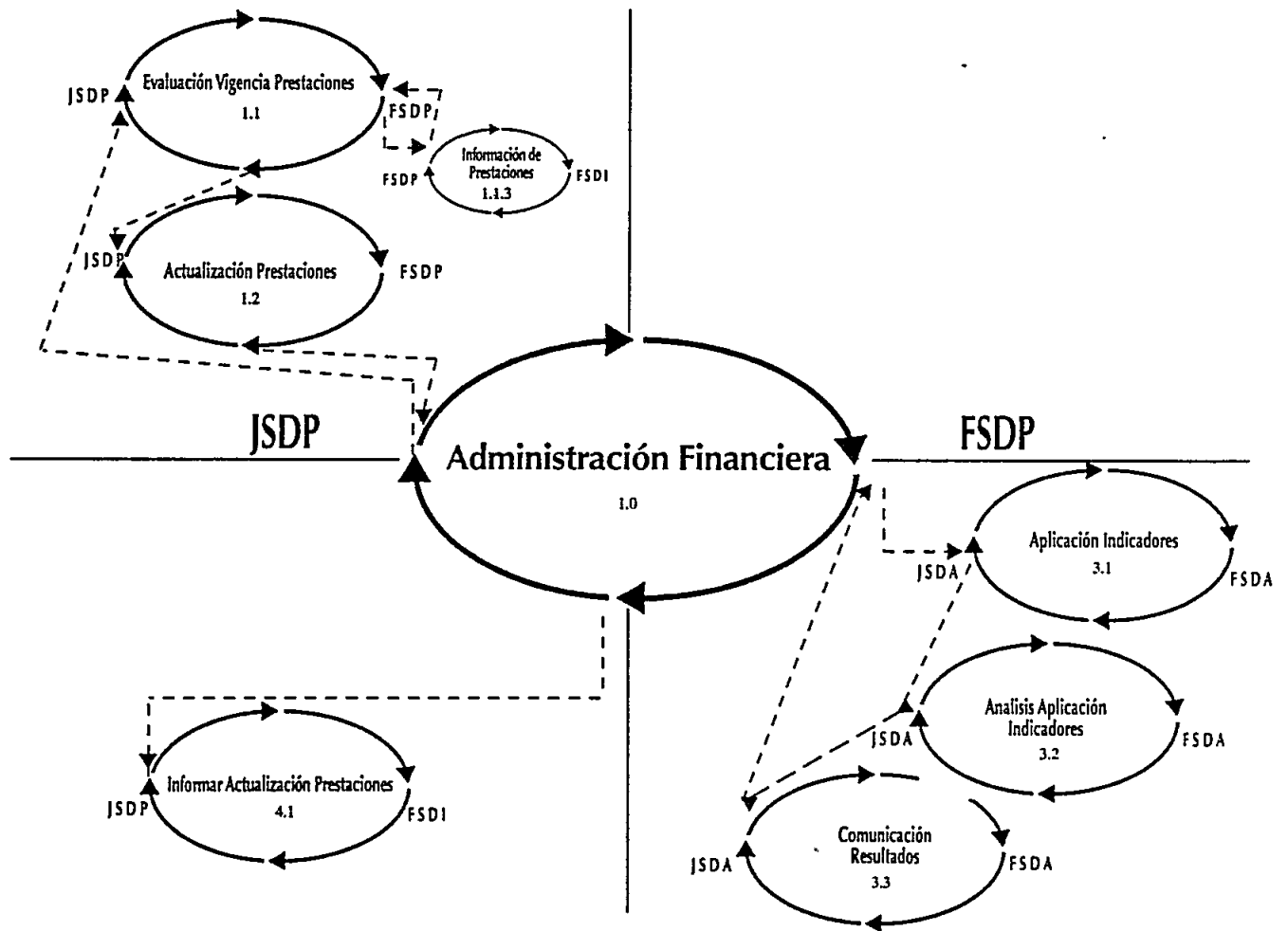
Workflow	JSDA	FSD A	JSD PF	FS DP F	JS DC	FS DC	FS DI
Main 6.0 Administración financiera	C	R					
6.1 Programación gestión presupuesto	C	R					
6.1.1 Programación financiera			C	R			
6.1.2 Programación contable					C	R	
6.2 Control ejecución presupuesto	C	R					
6.2.1 Información contable FONASA					C		R
6.2.2 Información contable Externa					C	R	

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso: Administración Financiera

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
Jefe Subdepartamento Administración	3	0	3
Funcionario Subdepartamento Administración	0	3	0
Jefe Subdepartamento Programación Financiera	1	0	1
Funcionario Subdepartamento Progr. Financiera	0	1	0
Jefe Subdepartamento Contabilidad	3	0	3
Funcionario Subdepartamento Contabilidad	0	2	2
Funcionario Subdepartamento Informática	0	1	1
TOTAL/2			5

Mapa Conversacional del Proceso : Administración Financiera



3.6 Diagnóstico

El diagnóstico se abordará con el análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desagregando por departamentos de línea -y sus respectivos subdepartamentos-, y por departamentos asesores

ANALISIS FODA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

Fortalezas

- Experiencia en desarrollo de proyectos.
- Jefe del departamento con clara visión estratégica de los cambios de FONASA y antigüedad en la institución.
- Jefes de subdepartamento profesionales y jóvenes
- Parte de los mandos medios creativos e innovadores.
- Buena disposición al cambio.
- Existencia de estudios para desarrollo de soluciones.

Oportunidades

- Procesos y tareas estandarizados posibles de informatizar.
- Descentralización para la toma de decisiones.
- Reducción de visaciones de contraloría.
- Liberar a mandos medios de labores operativas, destinando recursos humanos a labores propias del departamento.

Debilidades

- Directivos asumen carga de trabajo de sus subordinados y esto repercute en mal cumplimiento de los compromisos.
- Exceso de burocracia.

Amenazas

- Transformarse en freno de los futuros cambios por exceso de burocracia.
- Incapacidad de afrontar nuevos desafíos sin cambios tecnológicos.

Subdepartamento de Administración

Fortalezas

- Jefe del Subdepartamento con clara visión estratégica de los cambios de FONASA.
- Parte de los mandos medios creativos e innovadores.
- Disponibilidad para el cambio.
- Nueva visión para estandarizar tareas operativas.

Oportunidades

- Posibilidad de innovar y reducir procesos que liberaría a mandos medios de labores operativas, destinando recursos humanos a labores propias de dirección.
- Existencia de estudios para desarrollo de soluciones.

Debilidades

- Exceso de burocracia, en un departamento que concentra administración del Fondo.

Amenazas

- Simplificación de procesos dependen de visaciones de Contraloría.

Subdepartamento de Recursos Humanos

Fortalezas

- Profesionales jóvenes y con buena motivación.
- Experiencia en la operación del subdepartamento.
- Buena disposición a introducir nuevas tecnologías.

Oportunidades

- Existencia de software adecuados para las necesidades.

Debilidades

- Poco soporte tecnológico.
- Falta de herramientas comunicacionales.
- Insuficiente presupuesto para las necesidades de capacitación.

- Insuficientes temas de capacitación. La priorización está dada por la Dirección.
- Falta de control (y conocimiento) en el Sistema de Pago de Remuneraciones sobre la empresa externa que lo provee.

Amenazas

- Sindicato de los empleados de FONASA paralela (especie de sindicato).

Subdepartamento de Informática

Fortalezas

- Conocimiento de los sistemas y experiencia en contratación con terceros.
- Buen equipo de profesionales y ambiente.
- Experiencia en desarrollo de sistemas.

Oportunidades

- Demandas por información de parte de FONASA, Ministerio de Salud e instituciones, cada vez mayores y con el acento en la oportunidad.

Debilidades

- Sistemas informáticos insuficientes que no funcionan según las necesidades de los usuarios.
- Contratos de mediano plazo que no les permiten flexibilidad para hacer frente a los cambios en las necesidades de los sistemas computacionales.
- Las tareas operativas llenan la mayor parte del tiempo de trabajo del equipo, dejando poco o nulo tiempo para otras tareas de mayor relevancia para el mejor funcionamiento del subdepartamento de Informática.
- Falta de calidad y oportunidad (eficiencia) del servicio de informática para el resto de FONASA.
- Falta decidir las prioridades de informática al interior de FONASA.

Amenazas

- Falta de financiamiento desde el Ministerio de Hacienda para nuevos proyectos que permitan mejoras en calidad y oportunidad de la información que requiere FONASA.

- Aumento en la cantidad de información que es necesario manejar para satisfacer las necesidades.
- Equipos computacionales insuficientes para una nueva etapa de desarrollo de FONASA.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TERRITORIAL

Fortalezas

- Conocimiento de la Jefe de Departamento de la operación interna de otros departamentos del staff (informática, DADO).
- Apoyo con e-mail para comunicación en línea con zonales/regionales.
- Apoyo directo a la Dirección en la definición de decisiones a descentralizar.

Oportunidades

- Programa de aseguramiento de calidad en agencias y CAIs.
- Modelo de centros de costos para zonales.
- Mejoramiento plataforma de red.
- Incorporación de convenios con terceros para completar cobertura territorial.

Debilidades

- Ambito de decisiones altamente concentrado en resolución de conflictos puntuales (zonales vs. nivel central o reclamos públicos).
- Falta de estructuración de algunas tareas (ej.: tipificación de convenios con instituciones).
- Carencias en plataforma informática de red (algunas zonales aún con mail DOS).
- Inexistencia de rutinas workflow en la operación de CAIs y zonales.
- Areas territoriales sin cobertura (26 comunas).

Amenazas

- Burocratización al no automatizar rutinas operativas descentralizadas (ej.: revisión convenios con instituciones, algunos gastos de presupuesto gestionable).

- Impedimento legal de validar documentos de proceso como respaldo a toma de decisiones (ej.: mails).

Subdepartamento Operación Territorial

Fortalezas

- Equipo cohesionado.
- Profesionales con experiencia en temas operativos.

Oportunidades

- Desconcentración abre nuevas posibilidades para el desarrollo de herramientas.
- Proyecto de desarrollo de subdepartamento de Calidad.

Debilidades

- Rol del subdepartamento limitado a la solución de conflictos.
- Zonales operan con el subdepartamento sólo como intermediario.

Amenazas

- Zonales no reconocen al subdepartamento como ente válido para la toma de decisiones.
- Falta del rol a ocupar en un escenario de descentralización.

Agencia Zonal Centro Norte (IV y V Región)

Fortalezas

- Alta motivación ante un desafío de envergadura como es la puesta en marcha de las agencias zonales.
- Dinamismo para generar herramientas de gestión.

Oportunidades

- Oportunidad de modernizar sistemas obsoletos.
- Posibilidad de integrar hospitales a los sistemas informáticos para la certificación.

- Mayor apoyo del nivel central validando a la agencia zonal ante los servicios de salud.
- Habilitación de un fono-consulta al que los hospitales o CAI llamen para verificar la afiliación del paciente.

Debilidades

- Profesionales con escasa experiencia laboral y con cargos de jefatura de área.
- Insuficiente recurso humano y falta de apoyo logístico provoca incapacidad para llevar adelante de manera eficiente el proceso de descentralización.
- Insuficiencia de hardware y software propios.

Amenazas

- Sistemas de Sonda insatisfactorios para enfrentar descentralización del Fondo.
- Agencia zonal no es reconocida como autoridad válida por los servicios de salud, quienes continúan enviando información al nivel central en primera instancia, ya que allí envían las remesas.
- Hay desfase de alrededor de 30 días en la certificación que hace FONASA, lo que genera descontento en los servicios de salud.

DEPARTAMENTO DE PLAN DE SEGURO Y CONTROL

Subdepartamento de Plan de Seguro y Control

Fortalezas

- Profesionales jóvenes, autónomos, muy motivados, con perfiles de profesiones ad-hoc para sus funciones.
- Manejo y conocimiento de nuevas tecnologías médicas.
- Buena comunicación al interior del departamento.
- Tienen experiencia en estudios innovadores para FONASA.

Oportunidades

- Integración con subdepartamentos de intermediación, control, marketing e informática.
- Mejorar el flujo de información con demás departamentos relacionados
- Generar equipos de trabajo con el Ministerio de Salud y Servicios de Salud en áreas afines.
- Generar paquetes de servicios de salud, para la clientela, que satisfagan de mejor forma las necesidades de los beneficiarios.

Debilidades

- Falta de capacitación para áreas específicas.
- Desconocimiento de los beneficiarios institucionales (quiénes son, dónde están, qué prestaciones consumen, qué prestaciones desean tener a su disposición en salud, cuál es la demanda institucional).
- Mala calidad de la información en cuanto a calidad y oportunidad, que se recibe a nivel interno (Informática, Sonda, Lógica, etc.)
- Dificultades para conseguir información, lo que genera excesos de esfuerzos destinados solo a esta labor.

Amenazas

- Areas de intervención son dadas por el Ministerio de Salud.
- Equivocarse en las probabilidades de ocurrencia, provocando una mala asignación de los recursos y cobro de aranceles.
- Peticiones de distintos actores del sector salud que es difícil aceptar.
- Mala calidad de la información que les generan sus proveedores a nivel externo (Servicios de Salud, hospitales, etc.).

Subdepartamento Control**Fortalezas**

- Claridad de las tareas a controlar.
- Número importante de profesionales.
- Cargos y funciones bien definidos.

Oportunidades

- Posibilidad de avanzar en el desarrollo de herramientas que validen la información.
- Posibilidad de integración con proveedores.
- Evaluación ex ante de programas especiales.

Debilidades

- Imposibilidad de desarrollar un control proactivo.
- Evaluación ex - post de la información.
- Dependencia de información no fidedigna 100%.
- Escasez en la generación de políticas de control.

Amenazas

- Desarrollo de herramientas y estandarización de procedimientos obligan a grandes cambios e inestabilidades en el clima laboral.
- Dificultad para extraer el dato en su origen.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Fortalezas

- Nítida definición de roles y funciones de cada uno de los tres subdepartamentos.
- Confiabilidad y creciente estandarización en el desempeño de tareas rutinarias.
- Buena relación con Informática (proveedor clave) y buen nivel de informatización de procesos contables y de registro presupuestario.

Oportunidades

- Delegar funciones rutinarias en agencias zonales (apoyo contabilidad, servicios, manejo Infored, validación rendiciones mensuales convenios y otros) y abordar tareas innovativas.
- Mayor informatización y conexión en red para optimizar procesos y minimizar errores de traspaso de información.

- Aprovechar experiencia reciente para mejorar eficiencia de sistema de préstamos médicos.
- Mejorar condiciones de contrato de servicios con Banco.

Debilidades

- Problemas de proveedores de información bloquean cumplimiento de tareas (ej: Sistema INP y recaudación, reportes contables “manuales” de servicios de salud).
- Ingreso de información de prestaciones introduce demasiados errores, al punto que el análisis se limita a “cuadrar” la contabilidad.
- Dependencia muy alta de servicios de informática.
- Hardware y plataforma comunicacional bastante limitados.
- Baja estandarización y gran volumen de información a validar en convenios con terceros.

Amenazas

- Aversión a innovar en procesos y manejo de información.
- No resolución de actuales problemas de proveedores de información (INP, Base Sonda).
- No elevar poder fiscalizador sobre recaudación.

Subdepartamento de Programación Financiera

Fortalezas

- Alto porcentaje de profesionales con experiencia.
- Funciones y cargos bien definidos y de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Fondo.
- Motivación y actitud favorable al cambio.

Oportunidades

- Se beneficiarán con una red informática que les proporcione información consolidada oportuna y válida.

Debilidades

- No cuentan con apoyo logístico adecuado, en términos de hardware y comunicaciones de acuerdo a las labores que realizan.

Amenazas

- Trabajo se demora por insuficiencias en la información.
- Trabajo con información no 100% fidedigna.

Subdepartamento de Contabilidad**Fortalezas**

- Buena relación con otros departamentos, en especial con informática, con quienes se trabaja estrechamente.
- Desarrollo de proyectos para la resolución de procedimientos contables mediante el uso de la informática.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Oportunidades

- Experiencia en desarrollo de proyectos.
- Posibilidad de repetir procedimientos en agencias zonales.

Debilidades

- Procesos más bien estáticos. Hay una dependencia muy grande con los servicios de informática.
- Concentración de proyectos en profesionales del área.

Amenazas

- Desconcentración de FONASA obligaría a cambios en el Subdepartamento.

Subdepartamento de Recaudación y Tesorería**Fortalezas**

- Equipo de trabajo con experiencia.
- Jefa relativamente nueva en el cargo con motivación y entusiasmo.

- Procesos se hacen normalmente desde mucho tiempo, lo que da seguridad de que funciona.
- Relativo mayor nivel de autonomía dentro de FONASA.

Oportunidades

- Mejorar y actualizar las bases de datos que entregan otras instituciones a FONASA.
- Trabajo de equipo con Ministerio de Salud e INP.
- Crecimiento de los salarios de los trabajadores que aportan a FONASA.
- Mejorar y sistematizar el sistema de préstamos médicos.
- Negociar con más y mejores antecedentes los contratos de servicios con Banco Santander.

Debilidades

- INP, principal proveedor de información, no entrega la cinta actualizada desde hace un año.
- El tamaño de la base de datos de los cotizantes hace muy difícil su manejo en las actuales condiciones del sistema informático.
- Falta de profesionales en el equipo.
- Se trabaja con muy poca tecnología.

Amenazas

- Disminución del poder de negociación de FONASA frente a las otras instituciones del sector salud, no permitiría mejorar en su eficiencia y eficacia.
- La información procesada que proviene de informática no esté con la calidad y oportunidad que se requiere para la toma de decisiones.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Fortalezas

- Profesionales calificados y con conocimientos del área.
- Profesionales autónomos con capacidades para tomar decisiones.

- Organización interna de acuerdo con los requerimientos del subdepartamento.
- Buena comunicación al interior del subdepartamento y trabajo conjunto.
- Buen manejo y conocimiento de herramientas informáticas.
- Existe visión institucional.

Oportunidades

- Integración con departamentos planes y seguros, subdepartamento de marketing e informática
- Mejorar el flujo de información con demás departamentos relacionados.
- Generar equipos de trabajo con el Ministerio de Salud y servicios de salud en áreas afines.
- Participar de la generación de políticas de salud.
- Ligar actividad de los hospitales con mecanismos de pago.
- Ofrecer canastas de prestaciones en la modalidad libre elección.

Debilidades

- Desconocimiento de datos (quiénes son, cuándo acuden, qué tipo de prestaciones realizan) acerca de los beneficiarios institucionales.
- Mala comunicación con los proveedores de información a nivel interno (informática, Sonda, Logica, etc.).
- Insuficiente comunicación con los proveedores de información a nivel externo (Servicios de Salud, hospitales, etc.)
- La información que se consigue no es oportuna, lo que genera retrasos y pérdidas excesivas de tiempo en esta actividad.

Amenazas

- Transformarse en el departamento de estudios de FONASA.
- Poca efectividad de las recomendaciones por sustentarse en datos no validados.
- Poca capacidad de injerencia en la gestión del sector salud, debido a que la ley actualmente no se los permite.
- Desconfianza en los procesos de informatización.

Subdepartamento de Intermediación

Fortalezas

- Profesionales calificados y con conocimientos del área.
- Profesionales autónomos, con capacidades para tomar decisiones.
- Organización interna de acuerdo con los requerimientos del subdepartamento.
- Buena comunicación al interior del subdepartamento y trabajo conjunto.
- Buen manejo y conocimiento de herramientas informáticas.

Oportunidades

- Integración con departamentos planes y seguros, subdepartamento de marketing e informática.
- Mejorar el flujo de información con demás departamentos relacionados.
- Generar equipos de trabajo con el Ministerio de Salud y servicios de salud en áreas afines.

Debilidades

- Desconocimiento de datos (quiénes son, cuándo acuden, qué tipo de prestaciones realizan) acerca de los beneficiarios institucionales.
- Mala comunicación con los proveedores de información a nivel interno (informática, Sonda, Lógica, etc.).
- Insuficiente comunicación con los proveedores de información a nivel externo (Servicios de Salud, hospitales, etc.).
- La información que se consigue no es oportuna, lo que genera retrasos y pérdidas excesivas de tiempo en esta actividad.

Amenazas

- Poca efectividad de las recomendaciones, por sustentarse en datos no validados.
- Poca capacidad de injerencia en la gestión del sector salud, debido a que la ley actualmente no se los permite.

Subdepartamento Aranceles y Pagos

Fortalezas

- Personal con experiencia en FONASA y con cargos delimitados.

Oportunidades

- Mayor acercamiento a servicios de salud y algunos de los grandes hospitales para generar propuestas.

Debilidades

- Falta de mayor planificación del trabajo interno.
- Falta de recursos para la ejecución de las tareas operativas.
- Falta de hardware de apoyo.

Amenazas

- No cumplir a tiempo con los requerimientos (informes) del Ministerio de Hacienda o de alguna otra entidad que los solicite en el corto plazo.

Subdepartamento de Marketing

Fortalezas

- Jefe de área profesional con antigüedad en el sistema.
- Buena comunicación interna dentro del subdepartamento.
- Trabajo en equipo eficiente.
- Adecuado esquema funcional para cumplir con requerimientos.
- Buena comunicación con jefes zonales.
- Red de información expedita con agencias zonales vía teléfono.
- Creatividad del equipo de trabajo.

Oportunidades

- El crecimiento de la población que es potencialmente asegurada por FONASA, el crecimiento de los ingresos de dicha población.
- La pérdida de confianza en las ISAPRES y en consecuencia la posible migración de clientes.

Debilidades

- Departamento nuevo. Poco conocimiento de su potencial al interior de FONASA.
- Poco soporte tecnológico.
- Falta de herramientas comunicacionales.
- Falta de dependencia directa del personal encargado de operar las distintas iniciativas y por lo tanto falta de control sobre iniciativas por las que se les responsabiliza.
- Falta de personal especializado.
- Poca claridad respecto del mercado meta al cual deben orientarse, tanto a nivel de beneficiarios como prestadores. Falta definir estrategia de desarrollo de mercados para FONASA.
- Mala calidad e insuficiente información, a partir de las fuentes de que se proveen.
- Poca utilización de la información de que dispone el subdepartamento de informática (por falta de oportunidad en la entrega de la información).
- Falta integración con los departamentos afines para intercambio de fuentes de información.
- Insuficiente capacitación en áreas específicas relacionadas con marketing.
- Falta de base de datos común con otros departamentos.

Amenazas

- Estar sólo encargados de la imagen corporativa (a niveles superiores de FONASA).
- Término de algunas iniciativas por falta de presupuesto.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES INSTITUCIONALES**Fortalezas**

- Personal con experiencia y capacitación.
- Clara relación entre objetivos institucionales y tareas.
- Iniciativa e independencia para desarrollar tareas.

- Infraestructura adecuada para desarrollo de comunicaciones.

Oportunidades

- Comunicación expedita con los distintos estamentos internos del FONASA.
- Comunicación con medios externos al FONASA.
- Utilización de canales de comunicación.

Debilidades

- Poca utilización de correo electrónico e internet.
- No existe jefe de unidad (inestabilidad de profesionales).

Amenazas

- Inestabilidad en el desarrollo de proyectos de comunicación en el mediano plazo.

DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

Fortalezas

- Visión global de actividades y procesos de los distintos departamentos del FONASA en sus diversos niveles.
- Estudios de actividades, procesos y demoras de tareas operativas.
- Visión panorámica de las actividades del Fondo.
- Contacto expedito con la dirección de FONASA.
- Establecimiento de objetivos, planes y metas claras en el departamento.
- Capacidad para proponer mejoras a actividades.

Oportunidades

- Conocimiento de actividades posibles de mejorar sin recurrir a visaciones de la Contraloría General de la República.
- Existencia de recomendaciones y estudios de procesos en tareas/procedimientos.

Debilidades

- Reciente uso y difícil acceso a computadores.
- Insuficiente apoyo informático (hardware y software).
- Falta de estructuración de tareas y procedimientos internos.

- Confusión en definiciones estratégicas respecto a hitos y actividades.
- Recomendaciones e informes de la unidad no son siempre aceptados

Amenazas

- Distanciamiento relativo con el resto del FONASA.

DEPARTAMENTO DE FISCALIA

Fortalezas

- Equipo de trabajo con experiencia.
- Jefe impregnado del espíritu de innovación de FONASA.
- Procesos se hacen normalmente desde mucho tiempo, lo que da seguridad de que funciona.
- La propuesta de reforma legal que se discutirá próximamente en el Congreso fue preparada por este equipo y en conjunto con MINSAL.

Oportunidades

- Entregar la información que se requiere tanto por MINSAL, como por beneficiarios en el plazo mínimo posible, de modo de aumentar la eficiencia del servicio.
- Conocer la legalidad equivalente en países líderes en el tema.
- Aumentar el nivel de tecnología con que se trabaja.

Debilidades

- Poca capacidad de negociación con el sector, para efectos de innovaciones legales.
- Falta de un mayor desarrollo en el trabajo de equipo con el Ministerio de Salud e INP.

Amenazas

- Disminución del poder de negociación de FONASA frente a las otras instituciones del sector salud, lo que no le permitiría sacar la reforma legal.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES

Fortalezas

- Mayor autonomía y menos burocracia que el resto de los departamentos (llegada directa a generadores de información).
- Amplio conocimiento de experiencias de sistemas de salud de países desarrollados.
- Muy bien relacionada con organismos extranjeros.
- Permite abrir FONASA al exterior, tanto nacional como internacionalmente, y por lo tanto relacionarse, difundir la labor y misión de FONASA, recibir retroalimentación empresarial, académica, política e interinstitucional.
- Permite apoyar y encausar las negociaciones que ocasionalmente FONASA lleva con MINSAL, SEGPRES, Colegio Médico, gremios del sector, políticos (diputados, senadores, etc.).

Oportunidades

- Difundir, explicar y ser fuente de consulta permanente de las experiencias de otros países, pudiendo integrarlas al proceso de innovación de FONASA y/o de creación de nuevos planes de seguros.
- Propiciar un mayor intercambio de opiniones y aumentar el nivel de comunicaciones hacia y desde el ambiente externo, que sean base de negociación entre FONASA y sus contrapartes (políticas y técnicas).
- Apoyar la generación de un lenguaje común entre sectores políticos, salud y económico.

Debilidades

- Falta de interés de FONASA en conocer más profundamente las experiencias internacionales, frenan la labor de esta unidad.
- Poca difusión interna de las tareas llevadas a cabo.

Amenazas

- Excesiva concentración de atribuciones y manejo del departamento en una sola persona.
- Poca validación interna como interlocutor.

A nivel general, y sobre la base de los análisis FODA de cada departamento y subdepartamento, a nivel general el análisis para FONASA es el siguiente:

Fortalezas

- Alta conciencia de la misión social y conocimiento del carácter solidario de la Institución por parte de sus funcionarios.
- Institución altamente profesionalizada.
- Personal joven y motivado.
- Buena disposición al cambio e introducción de nuevas tecnologías.
- Conocimiento de sus falencias.
- Capacidad de autocrítica.
- Gran disponibilidad de recursos (en relación con otras instituciones públicas).
- Confianza de los beneficiarios sobre las bondades del seguro.
- Experiencia en el manejo de sus sistemas computacionales.

Oportunidades

- Transparencia y flexibilidad del sistema de préstamos.
- Conocimiento cabal del mercado de beneficiarios actuales y potenciales.
- Contar con base de datos de apoyo a la gestión de todas las unidades, departamentos y subdepartamentos de FONASA que así lo requieran.
- Gran potencial para el mejoramiento en la eficiencia y efectividad.
- Captar segmentos de mercado disconformes con sistemas de salud privado.
- Generar equipos de trabajo con el resto de las entidades del sector salud (lineamientos estratégicos, generar y utilizar información base).
- Lograr una comunicación más efectiva con el Ministerio de Salud, Servicios de Salud, Hospitales y gremios del sector.
- Generar nuevos y mejores servicios para los beneficiarios.

- Descentralizar funciones y responsabilidades sobre el presupuesto del sector salud (ej: remuneraciones).
- Demostrar a instituciones de salud los beneficios tangibles de mejoras en la gestión.

Debilidades

- Falta de instancia dentro de FONASA que cumpla con la función de generar una visión estratégica y definición de lineamientos a seguir.
- Falta de visión global y político-estratégica de la institución en el sector salud.
- Estilo de trabajo de la institución hacia adentro, quedando muy desprotegidos en sus negociaciones con políticos, al interior del sector y los gremios.
- Poca efectividad en transmisión y difusión de los lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo al personal de FONASA.
- Falta de mecanismos para involucrarse mas directamente en la gestión, fiscalización y control de la administración de hospitales.
- Falta de concordancia entre los esfuerzos de mejoras en la gestión para las modalidades de libre elección e institucional y el esfuerzo de contar con la base de beneficiarios.
- Deficiencias e insuficiencia de la información sobre beneficiarios en área institucional.
- Sistema de aranceles por prestación no refleja todos los insumos involucrados en ella (costeo deficiente de prestaciones para la confección de bonos).
- Deficiente sistema de costeo de prestaciones institucionales (incorporación a la atención de salud tecnología, infraestructura médica y gestión hospitalaria).
- Falta de oportunidad de la información.
- No hay claridad acerca de si los ingresos percibidos son los que deberían ser.

- No hay cumplimiento de acuerdos de servicios contratados con los hospitales. Se entorpece un buen sistema de gestión y provoca discusiones entre los distintos estamentos del sector.
- Desconocimiento de las funciones y actividades entre los diferentes departamentos al interior de FONASA.
- Duplicación de esfuerzos para obtener una misma información (falta de coordinación y comunicación)
- Falta identidad corporativa (falta “espíritu de cuerpo”).
- Falta capacitación de personal para enfrentar cambios e innovaciones en el sistema.
- Falta de definiciones acerca de nuevos mercados objetivos y de estrategias de cómo llegar a estos.
- Ser reactivos a los estímulos del medio en vez de proactivos.
- Poca utilización del potencial tecnológico moderno.

Amenazas

- Resistencia de médicos al nuevo rol de FONASA.
- Resistencia de hospitales al nuevo rol de FONASA.
- Quedar sólo como la caja del sistema de salud.
- Que el Congreso no apruebe la nueva ley que permitiría ejercer las nuevas funciones y rol de seguro de salud público.
- Crecimiento vegetativo del sector salud sobrepasa las capacidades de gestión de FONASA.
- Que entidades recaudadoras (ej.: INP) no respondan a compromisos acordados con FONASA, en cuanto a la entrega de información base para la labor de recaudación y gestión de la base de beneficiarios

3.7 Identificación de zonas de rediseño

Como resultado del diagnóstico podemos observar que los procesos de negocios en FONASA contienen un exceso de actividades de traspaso (las que mueven el flujo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales), y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas). Una de las principales metas del proyecto de reingeniería consiste en cambiar esta situación hasta conseguir que los procesos de negocios contengan esencialmente actividades que agreguen valor (actividades importantes para los clientes) al proceso.

ZONAS DE QUIEBRE DEL PROCESO DE NEGOCIO: AFILIACIÓN

Zona de quiebre 1:
Intermediación con agentes externos, debido a que no se disponen, en forma inmediata, los antecedentes previsionales y laborales de los trabajadores.

El formulario de incorporación al FONASA debe ser llenado por el empleador, en caso de ser un trabajador dependiente; o por la institución de previsión, en caso de ser jubilado. En ambos casos, la evolución del procedimiento depende de la rapidez con que cada uno de estos agentes (empleador o institución de previsión) llene dicho formulario. Además, algunos de los documentos que el afiliado debe adjuntar deben ser solicitados expresamente en las instituciones en cuestión, por ejemplo, el certificado de cotizaciones previsionales.

Zona de quiebre 2:
Interrupción del flujo de trabajo por tener que hacer un proceso de verificación de datos.

Se produce un quiebre en el flujo de trabajo del funcionario del Centro de Atención, al tener éste que verificar, en principio, si el afiliado adjunta todos los documentos requeridos, si ha llenado completamente el formulario, si trae consigo las firmas necesarias y RUTs requeridos, así como también la vigencia de los mismos.

Zona de quiebre 3:

Ingreso de los datos del afiliado y sus cargas familiares.

La acreditación del afiliado tiene implícita una digitación, por parte del funcionario, de los datos contenidos en el formulario y en los documentos presentados. Esto trae consigo que gran parte del tiempo que requiere la acreditación se dedica a la digitación de los datos. Además, la entrega de la credencial de salud es realizada por otro funcionario en otro lugar del Centro, lo que implica que el afiliado debe desplazarse hacia una cola de entrega de credenciales.

ZONAS DE QUIEBRE DEL PROCESO DE NEGOCIO: RECAUDACIÓN DE FONDOS

Zona de quiebre 1:

Alta intermediación con Sonda para obtener la información procedente del módulo Recaudación.

El funcionario del subdepartamento de Informática encargado del módulo Recaudación, generalmente "ingresa" a lo que se puede denominar un proceso recursivo para obtener la información pertinente a este módulo informático. La información contiene el estado de la recaudación de las fuentes de financiamiento del Fondo.

Zona de quiebre 2:

Alta intermediación con el INP.

Esta se produce por parte del funcionario del subdepartamento de Recaudación y Tesorería cuando solicita el envío de la información de las cotizaciones previsionales emitidas por éste. Esta información se requiere para verificar y validar la información del FONASA que procede del módulo Recaudación.

ZONAS DE QUIEBRE DEL PROCESO DE NEGOCIO: COMPRA DE PRESTACIONES

Zona de quiebre 1:

Lentitud en el proceso de inscripción y actualización de los prestadores.

Este quiebre se presenta, principalmente, con los prestadores pertenecientes a la modalidad de Libre Elección. El proceso se vuelve lento, y por ende, retrasa una posible nueva fuente de atención de salud, al realizarse una completa validación manual de los antecedentes presentados por el futuro prestador.

Zona de quiebre 2:

Revisión manual de los antecedentes con los cuales se encuentra inscrito el prestador.

El término "manual" se refiere a que la revisión/control de los antecedentes clínicos del prestador se realiza con la ayuda de una aplicación computacional: ésta no se efectúa en forma automática y transparente al usuario.

Zona de quiebre 3:

Alta complejidad en el proceso de cancelación de las prestaciones.

La cancelación de las prestaciones presenta dos áreas de quiebres: 1) Excesiva intermediación, generalmente para obtener la información que

contiene las prestaciones efectuadas por cada prestador; y 2) el Fondo no posee el control de la validación de las prestaciones efectuadas y por quién fueron efectuadas: se limita a aprobar la información procedente de Sonda. Un quiebre importante, considerando que el negocio de FONASA involucra el pago de las prestaciones.

ZONAS DE QUIEBRE DEL PROCESO DE NEGOCIO: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Zona de quiebre1:

Lentitud en la evaluación de la vigencia de las prestaciones debido a la alta interacción que requiere la obtención de la información estadística de las prestaciones.

Este quiebre conlleva que el proceso de intermediación en su globalidad quede sujeto a la disponibilidad de la información en cuestión, ya que es sobre la base de estos antecedentes que se determinan, por ejemplo, las prestaciones con mayor frecuencia, el grupo de afiliados que solicita con mayor o menor frecuencia una prestación específica, el prestador que realiza más prestaciones, etc.; en resumen, datos estadísticos que facilitan y optimizan la evaluación de vigencia de las prestaciones y determinan los cambios a realizar.

Zona de quiebre 2:

Demora y complejidad en la definición de los nuevos aranceles.

La definición de los nuevos aranceles requiere, actualmente, de una serie de instancias realizadas en forma secuencial pero no consecutiva (separadas en el tiempo), lo cual implica, además de la lentitud inherente, una complejidad adicional en el trabajo.

Zona de quiebre 3:

Intermediación simple pero excesiva, para informar a Sonda los nuevos aranceles

Informar a Sonda sobre los nuevos aranceles requiere de la intermediación del subdepartamento de informática, lo cual se traduce en aumento del tiempo de realización.

ZONA DE QUIEBRE DEL PROCESO DE NEGOCIO: INTERMEDIACIÓN**Zona de quiebre 1:**

Dependencia de la información proporcionada por Sonda, para poder proponer nuevos instrumentos de relación entre los usuarios y el Fondo.

La información en cuestión tiene que ver con los datos estadísticos de las prestaciones y de los prestadores, ya que ambos son partícipes en la intermediación que realiza el Fondo. Es sobre esta información, entregada en forma oportuna y fehaciente, que el subdepartamento de Marketing propone nuevos instrumentos de relación que faciliten y mejoren la disponibilidad y accesibilidad de la atención a los beneficiarios y aumente el número de prestadores inscritos.

ZONAS DE QUIEBRE DEL PROCESO DE NEGOCIO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Zona de quiebre 1:

Demora en la recopilación de la información necesaria para realizar la programación de gestión.

El tener que esperar por la información relativa a la programación financiera y contable, para recién iniciar la programación de la gestión presupuestaria interna del Fondo, agrega innecesariamente tiempo de realización al proceso de negocios en cuestión.

Zona de quiebre 2:

Alta interacción para disponer de información esencial para el proceso.

Se generan ciclos recursivos con los agentes externos a los cuales se debe solicitar la información, en este caso el encargado del módulo de Recaudación del sistema de Sonda y el INP. De esta manera, el control de la ejecución presupuestaria se ve sujeto a la disponibilidad de dichas informaciones.

3.8 Procesos Rediseñados

El diagnóstico desarrollado, junto al análisis de zonas de rediseño y la nueva plataforma tecnológica, facilitan el rediseño de los procesos de negocios. Este se realiza en los mismos términos anteriores, es decir, diccionario de roles y desglose de cada uno de los procesos en descripción, mapa y descriptores.

Diccionario de roles organizacionales

A continuación se entrega una breve descripción de los roles organizacionales pertenecientes a las redes de cooperación de los procesos de negocios identificados.

Beneficiario (BEN)	Es el cliente principal del Fondo, es quien puede solicitar la atención médica y de diagnóstico en las modalidades de Libre Elección e Institucional.
Funcionario Centro de Atención al Beneficiario (FCAB)	Es la persona que atiende todas las consultas de los usuarios personas, desempeñando polifunciones: venta de BAS y/o PAS, autorización de préstamos, y afiliaciones y acreditaciones.
Jefe de Departamento de Plan de Seguro y Control (JDPSC).	Es la persona a cargo de coordinar el trabajo del equipo que realiza los estudios de salud pública y de establecer vínculos con los departamentos relacionados.
Equipo de Estudios de Salud Pública (EESP).	Se trata de un equipo multidisciplinario, encargado de confeccionar mapas epidemiológicos y definir las prestaciones necesarias, y su costo.
Jefe del Departamento de Finanzas (JDF).	Es el responsable de consolidar la información financiera, contable y presupuestaria del Fondo, controlar la recaudación y los pagos y velar por el cumplimiento de las normas en la gestión presupuestaria.
Funcionario del Departamento de Finanzas (FDF).	Encargado de ejecutar las directrices económicas del Fondo, validar la información y apoyar la toma de decisiones en este campo.
Funcionario del Departamento de Comercialización (FDC)	Es el responsable de las relaciones con el exterior, desde beneficiarios hasta entidades estatales, pasando por los prestadores. Debe establecer convenios y contratos que permitan satisfacer las necesidades de los beneficiarios.

PROCESO DE NEGOCIOS I: INCORPORACION

Nombre proceso	1.0 Incorporación
Objetivos	Registrar, acreditar y controlar a los afiliados y sus cargas familiares y a los prestadores, tanto públicos (hospitales, consultorios y servicios de urgencia) como privados (médicos, laboratorios, clínicas, etc.), inscritos en el sistema.
Dueño	Departamento de Afiliación y Acreditación

Descripción del proceso
El empleador o municipio -en el caso de los indigentes- envía una solicitud de afiliación con los datos del potencial beneficiario de FONASA; simultáneamente envía el pago de cotizaciones a la entidad recaudadora. FONASA recibe la solicitud y procede a validar los antecedentes previsionales y laborales a través de una nueva aplicación computacional, conectada a los organismos e instituciones necesarias. En esta nueva aplicación se despliegan todos los antecedentes del beneficiario y sus cargas. Luego envía la credencial al empleador, quien la entrega al beneficiario. Los profesionales y establecimientos o entidades asistenciales de salud que decidan otorgar prestaciones a los beneficiarios del Fondo en la modalidad Libre Elección, son inscritos en forma automática en los registros de prestadores del Fondo, ya que el sistema computacional a través del cual se realiza dicha inscripción se encuentra en línea con los organismos encargados de proporcionar los datos del profesional o entidad; por ejemplo, el Registro de Médicos del Colegio Médico, SII, entre otros. Así, los profesionales pasan a formar parte de los prestadores del Fondo y se pueden celebrar convenios y contratos de prestaciones, los cuales son controlados y vigilados a través de una aplicación computacional. El control, la validación/actualización de antecedentes y de los estados contables de los prestadores son realizados en forma automática por el nuevo sistema.

Nombre Workflow	3.1 Firma de contrato
Cliente	Prestador de servicio.
Realizador	FCAB
Descripción	Informado el prestador de la validación de sus antecedentes por el FCAB, éste se dirige a la sucursal de FONASA para firmar el contrato pertinente.
Condiciones de Satisfacción	Entrega del contrato firmado.

Tabla de interacciones comunicativas

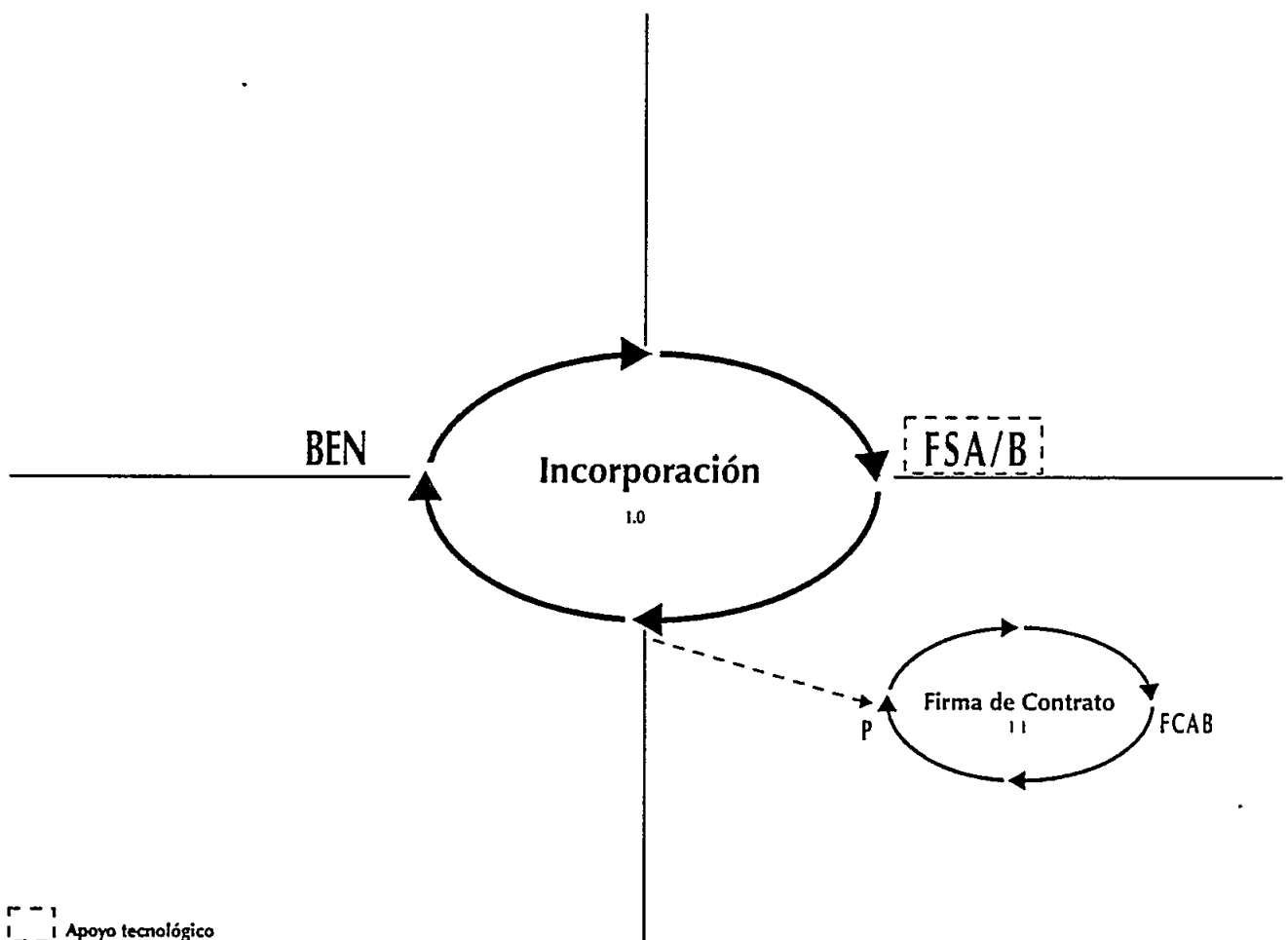
Workflow	BEN	P	FCAB
Main 1.0 Ingreso	C		R
3.1 Firma de contrato		C	R

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso: Ingreso

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
BEN	1	0	1
P	1	0	1
Funcionario Centro Atención	0	2	2
TOTAL/2			2

Mapa Conversacional del Proceso Rediseñado : Incorporación



PROCESO DE NEGOCIOS II: ESTUDIOS DE SALUD PUBLICA

Nombre proceso	1.0 Estudios de salud publica
Objetivos	1. Confeccionar mapas epidemiológicos para la detección de las necesidades de salud de la población. 2. Determinar las Prestaciones de Salud necesarias y el Arancel del Régimen.
Dueño	Departamento de Plan de Seguro y Control

Descripción del proceso

El proceso se inicia cuando el Jefe del Departamento de Plan de Seguro y Control (JDPSC) encarga al equipo de estudios de salud (EESP), un grupo multidisciplinario, que confeccione el mapa epidemiológico necesario para determinar las prestaciones necesarias, y actualizar los aranceles.

Todos los estudios que realicen los expertos en salud pública pertenecientes al equipo estarán disponibles en una aplicación informática que facilitará la evaluación de las prestaciones vigentes y la detección de la necesidad de otras nuevas. Así, se facilita la definición de las prestaciones a ofrecer, la cantidad necesaria de ellas según zonas o épocas y el precio de las mismas.

De igual forma, la realización de simulaciones con las nuevas prestaciones o nuevos aranceles arroja de inmediato resultados fidedignos, facilitándose así la toma de decisiones acerca de las actualizaciones a efectuar.

Otra característica importante de este nuevo proceso es que las medidas de actualización adoptadas se reflejan en forma automática en todo el sistema.

Tabla de interacciones comunicativas

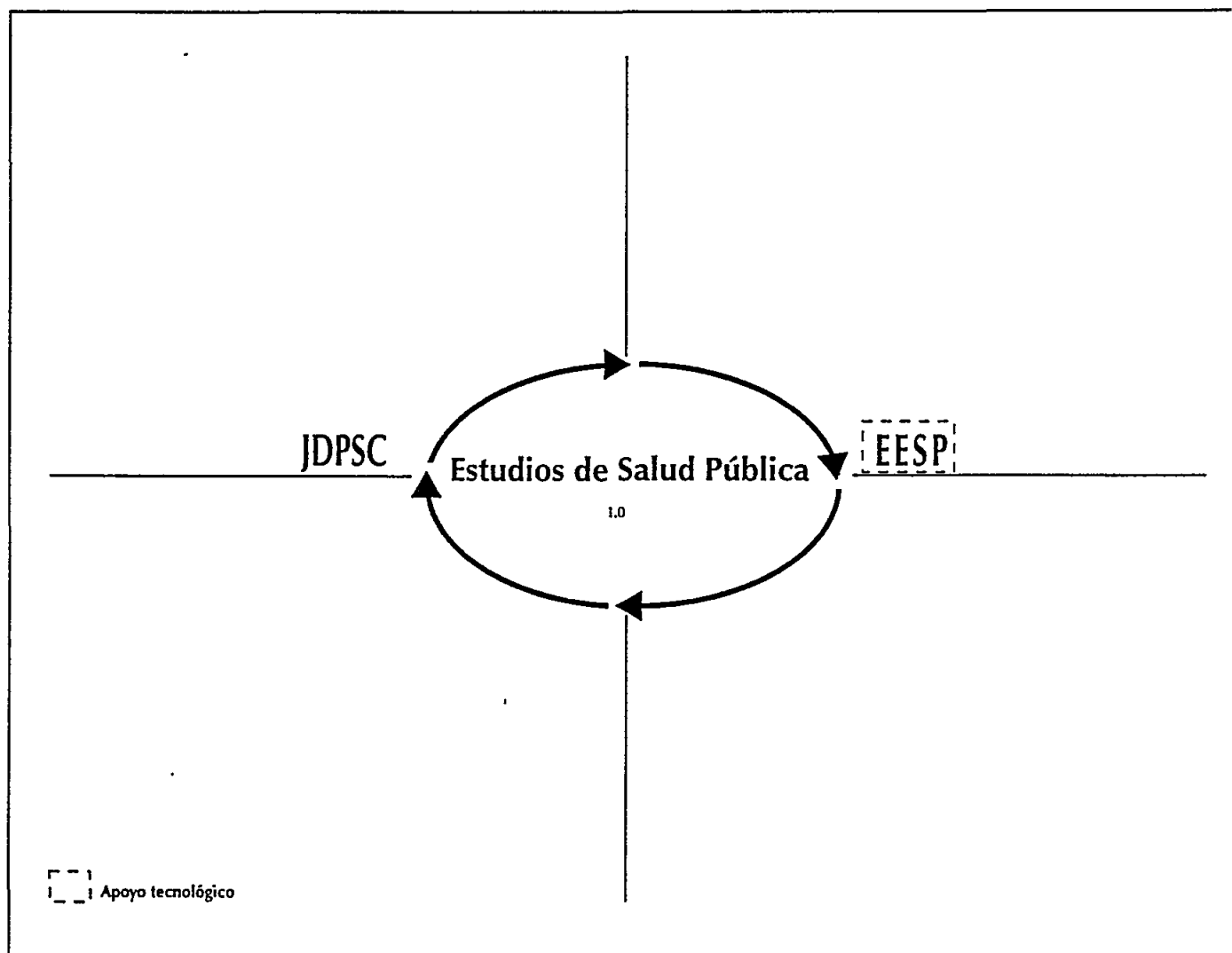
Workflow	JDPSC	EESP
Main 1.0 Estudios de salud publica	C	R

Tabla resumen

Interacciones comunicativas del proceso: Estudios de Salud Pública

Roles participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
JDPSC	1		1
EESP		1	1
TOTAL/2			1

Mapa Conversacional del Proceso Rediseñado : Estudios de Salud Pública



PROCESO DE NEGOCIOS III: ADMINISTRACIÓN ECONOMICA

Nombre proceso	1.0 Administración económica
Objetivos	Programar y controlar la gestión presupuestaria, financiera y contable interna del Fondo y velar por el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que rijan la ejecución del presupuesto del Fondo. Controlar el cobro de los fondos provenientes de las fuentes de financiamiento del Fondo
Dueño	Departamento de Finanzas.

Descripción del proceso
El proceso de administración financiera ha sido consolidado en una aplicación computacional que permite la programación de la gestión presupuestaria, al disponer de las informaciones de programación financiera y contable. De este modo, permite el control de la ejecución presupuestaria interna del Fondo en línea, al registrar y consolidar en el sistema todas las transacciones en tiempo real. El control del cobro de las fuentes de financiamiento se realiza a través de una aplicación informática que especifica el estado actual, gracias a que se encuentra conectada con las instituciones previsionales y las entidades delegadas. El pago de las prestaciones, así como el control de los prestadores y la validación/actualización de los estados contables son realizados en forma automática por el nuevo sistema. El funcionario de finanzas (FDF) se limita a controlar el normal funcionamiento de estas transacciones, ya que la orden de pago de las prestaciones se emite en forma automática a medida que éstas se registran.

Tabla de interacciones comunicativas

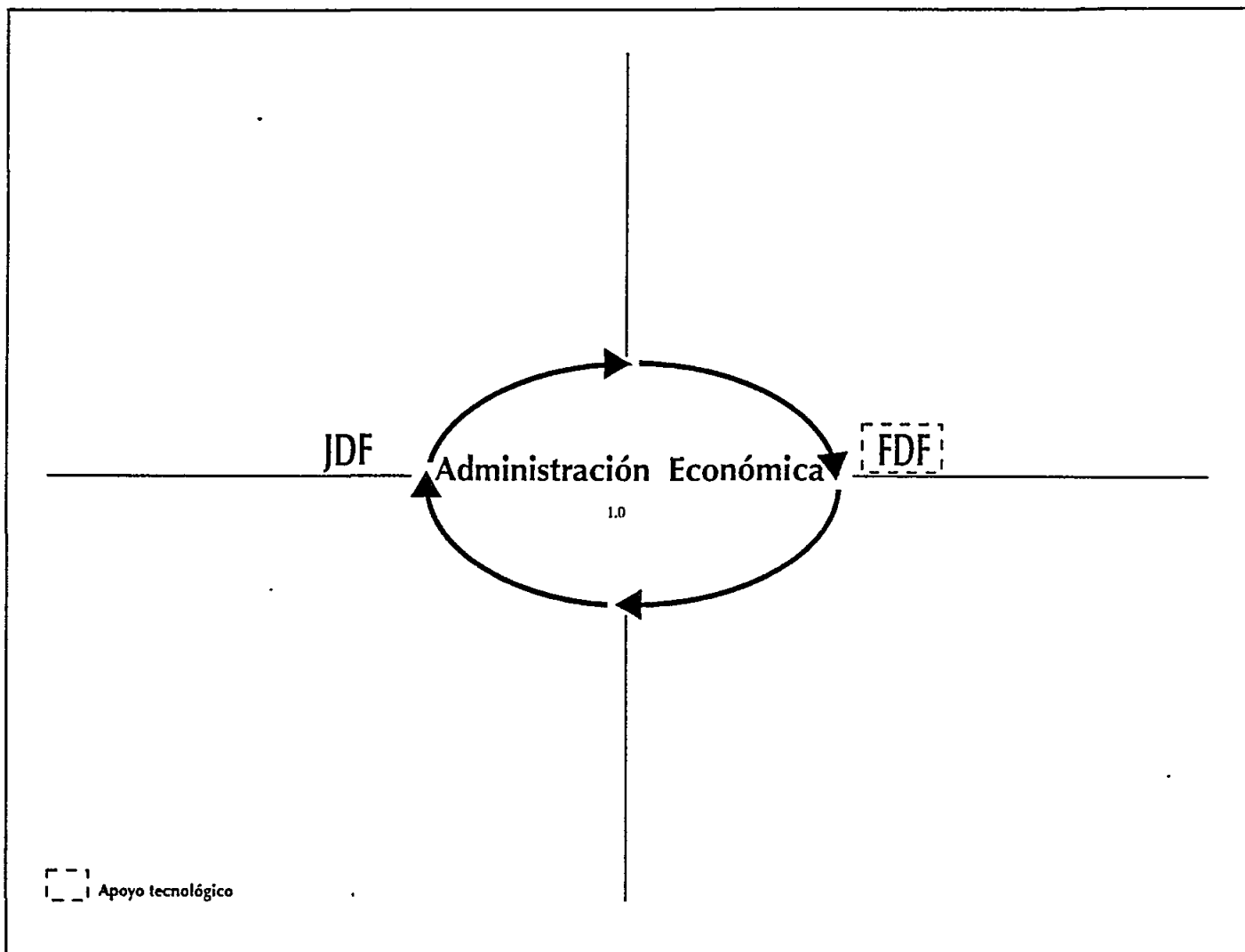
Workflow	JDF	FDF
Main 1.0 Administración económica	C	R

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso: Administración Económica

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
JDF	1	0	1
FDF	0	1	1
TOTAL/2			1

Mapa Conversacional del Proceso Rediseñado : Administración Económica



PROCESO DE NEGOCIOS IV: SATISFACCION AL CLIENTE

Nombre proceso	1.0 Satisfacción al cliente
Objetivos	1. Llevar las relaciones entre el Fondo y el exterior, incluyendo beneficiarios, prestadores y otras entidades relacionadas. 2. Cultivar habilidades comunicacionales para relacionarse con el exterior, y negociadoras, para establecer convenios y contratos con los prestadores, entidades estatales y otras instituciones relacionadas, de manera de optimizar las ventajas para los beneficiarios, explorando estrategias creativas para mejorar el servicio. 3. Establecer un intercambio fluido de información desde y hacia los beneficiarios.
Dueño	Departamento de Comercialización.

Descripción del proceso

Este es el proceso más interactivo con el exterior: se trata de establecer nexos fluidos con todas las personas y entidades relacionadas con el Fonasa, en una interacción que tiene como fin último la satisfacción de las necesidades sanitarias de la población.

El Departamento de Comercialización recibe la información evacuada del Departamento de Plan de Seguro y Control. Con esos insumos, los funcionarios del Departamento de Comercialización (FDC) deben elaborar la mejor estrategia para obtener de los prestadores la satisfacción de las necesidades presentes y futuras establecidas en el mapa epidemiológico. También sobre esa base, explorar de qué manera las entidades relacionadas (estatales o no, como las recaudadoras) pueden contribuir a mejorar el servicio.

Una vez definidos los instrumentos a través de los cuales se atenderá a los beneficiarios, el Departamento de Comercialización debe informar a ellos y a los prestadores del Régimen cuáles son sus derechos y deberes.

La evaluación de satisfacción de los usuarios, será cuantificada principalmente por el número de nuevos afiliados y prestaciones otorgadas, así como por la variación del número de prestadores inscritos. El Departamento de Comercialización debe mantener una página en Internet para entregar y recibir información, así como otros canales que permitan a los usuarios del sistema hacer llegar sus opiniones.

Tabla de interacciones comunicativas

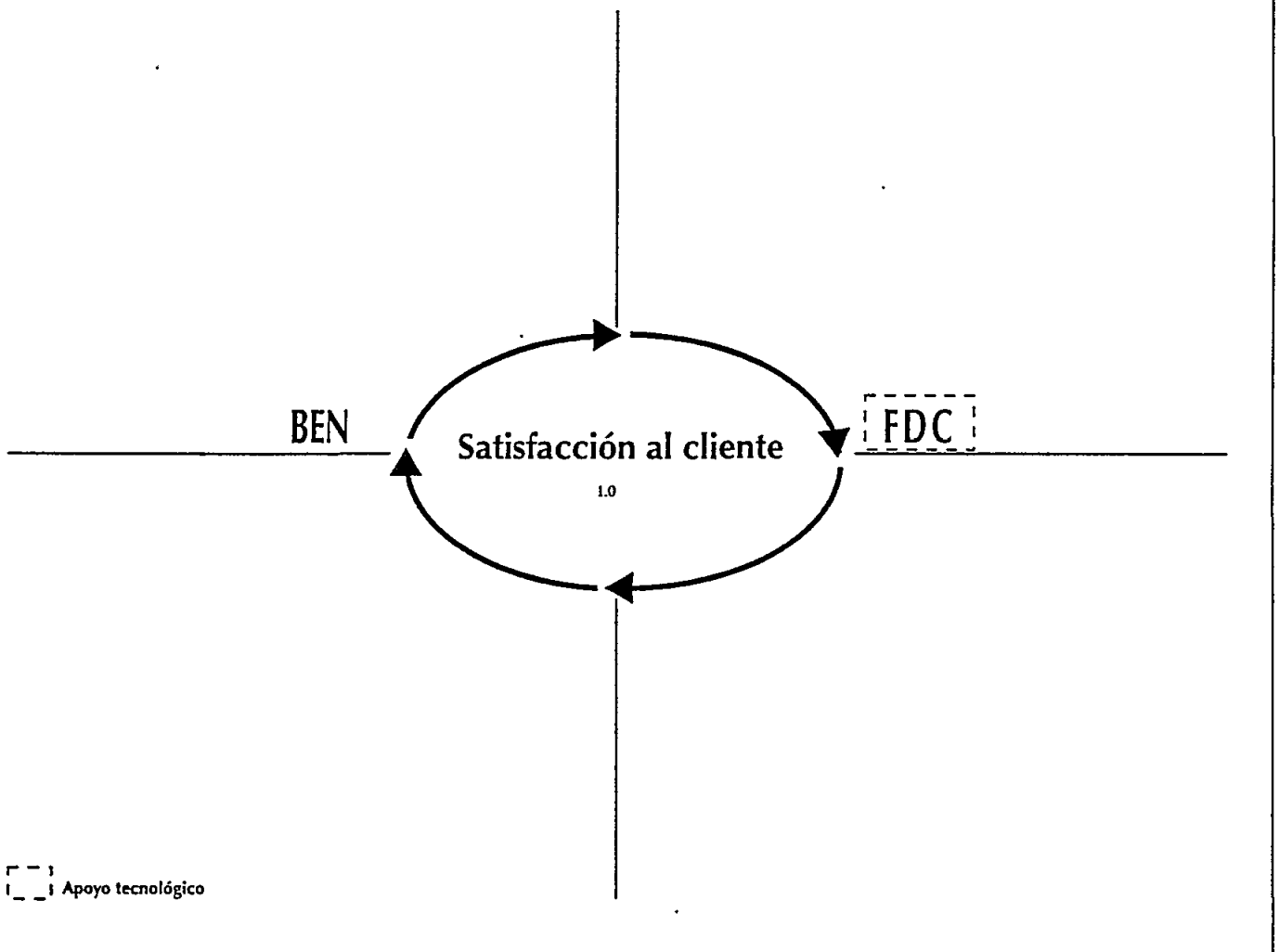
Workflow	BEN	FDC
Main 1.0 Satisfacción al cliente	C	R

Tabla resumen

Interacciones Comunicativas del proceso: Satisfacción al cliente

Roles Participantes	CLIENTE	REALIZADOR	TOTAL
BEN	1	0	1
FDC	0	1	1
TOTAL/2			1

Mapa Conversacional del Proceso Rediseñado : Satisfacción al cliente



IV EVALUACION DEL PROCESO

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública.

Resulta evidente que no tendría sentido alguno desarrollar un esfuerzo de rediseño de los procesos de negocios de una organización si éste se constituyera en un esfuerzo aislado, como un faro que brilla sólo un instante en la oscuridad más absoluta, para volver a la oscuridad tras unos segundos. Si no hay solución de continuidad para el esfuerzo de reingeniería, éste carecerá completamente de sentido.

Los autores coinciden en que uno de los aspectos clave para mantener en el tiempo los logros de la reingeniería es la evaluación permanente de la gestión, que permita cambiar lo que no esté funcionando y readecuar la organización cada vez que sea necesario, con flexibilidad y sin temor al cambio. De esa manera se evita tener que aplicar nuevamente una reingeniería a la organización, puesto que éste implica -aparte de un alto costo-, una transformación muy profunda de la manera de hacer las cosas, en algunos casos costos humanos y decisiones políticas del más alto nivel en la organización (particularmente si ésta es pública). La idea es no necesitar la repetición de un esfuerzo semejante a mediano plazo.

De manera que nos referiremos en este capítulo a la evaluación de la gestión que sería necesario aplicar en una organización cualquiera, y en particular en FONASA. Considerando que algunos términos de los que utilizaremos son también de uso corriente y se les atribuye diversos

significados, hemos preferido precisar el significado que les asignamos:

- **Indicadores.**

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a los objetivos. Al igual que estos últimos, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado", o sobre la base de cualquier otra escala cualitativa que decida la organización.

- **Indicadores de Gestión**

Son un subconjunto de los anteriores, y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la organización.

La medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación -en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, e incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones.

Evaluar la gestión es posible en cualquier contexto. En el contexto de la función pública, implica desarrollar sistemas que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de la gestión, capaces de asimilar la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de las acciones que realizan las instituciones del Estado.

La calidad de la gestión de una institución, puede ser un factor invisible e imponderable en tanto no se desarrolle la capacidad de medir sus resultados. Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia y productividad.

Para los servicios públicos esta tarea encierra algunas dificultades adicionales, derivadas de sus características propias:

- La especificidad de su misión, la multiplicidad de objetivos que persiguen las instituciones del Estado y la heterogeneidad de sus servicios.
- Los factores externos que condicionan la productividad, generalmente relacionada con la gestión de otros servicios, tales como la Contraloría o la Dirección de Presupuestos; y la acción de niveles superiores del aparato público: Ministerios, Subsecretarías e incluso el Congreso, como es el caso de las acciones que requieren de una ley especial.
- Los "productos" que genera el sector público muchas veces carecen de una base monetaria o cuantitativa de evaluación y suele ser difícil expresarlos en términos cuantitativos, como por ejemplo, la regulación de mercados, la seguridad pública o las actividades de fomento. Esto condiciona la necesidad de desarrollar sistemas de evaluación que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de las acciones.

Muchas de las prestaciones públicas son subsidiadas o no reflejan sus costos reales bajo la forma de precios al cliente, lo que determina que el manejo financiero no arroje indicadores apropiados de resultado final, equivalentes a la última línea de un balance tributario. Así, muchas veces la medición se hace en forma indirecta -a través del consumo de recursos, nivel de gastos, dotación de personal u otros-, considerando indicadores que no siempre son los óptimos.

4.1 Información para evaluar la gestión

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

En la medida en que la nueva plataforma tecnológica y de software definida se instale, la orientación de las tareas en los diferentes procesos de negocio de FONASA evidentemente sufrirá alteraciones. Un área de cambio común a todos los procesos será la referida a las múltiples tareas de generación y validación de información, que actualmente se realizan al interior de cada departamento, en fuerte interacción –y dependencia- con Informática y proveedores externos.

La nueva plataforma de información requerirá que cada unidad responsable de procesos o toma de decisiones, y, en definitiva, cada funcionario de la organización sea gestor de la información relevante al ámbito de sus decisiones.

En consecuencia, es necesario que a la nueva tecnología se agregue una redefinición de la relación entre las personas y la información que deberán administrar en el desempeño de sus tareas y procesos de toma de decisiones. Esta condición resulta determinante para que, al nivel de cada proceso, se cuente con información confiable, oportuna y pertinente.

El levantamiento de la información es crucial para la construcción de indicadores, por lo que su disponibilidad debe ser explicitada al momento de formularlos. En términos generales se puede distinguir tres tipos de información relevante a una medición de gestión:

- Información financiero-contable: la medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos básicos. La nueva situación propuesta permitirá contar con ellos, o en su defecto diseñarlos, de modo que la información financiera que se utilice para

evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella.

- Información operacional: son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (aranceles, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, podrá ser obtenida directamente de los sistemas de información de FONASA en forma oportuna y validada.
- Información de resultados: este tipo de información es la más relevante en la evaluación de la gestión y requiere de la creación y operación de sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes, procesamiento de datos etc.

4.2 Características de los indicadores de gestión

El proceso para obtener los indicadores de gestión determina su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo. En consecuencia, el desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación.

Los siguientes son los requisitos básicos de los indicadores de gestión:

- La pertinencia, esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales de la institución, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales

como la situación general del país, o la actividad conexa de terceros, sean éstos públicos o privados.

- Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas de las unidades o elementos del sistema, sino para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros (Ejemplo: el promedio de tiempo de atención por cliente del servicio puede ser de un minuto, siendo que en alguno de los puntos de atención puede ser de diez segundos y en otro, de una hora).
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- Los indicadores deben ser públicos; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.
- Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades, usuarios). Ello como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- Finalmente, respecto al número y calidad de los indicadores en un sistema de evaluación de gestión, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y de comprehensividad.

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

4.3 Elementos para la construcción de indicadores de gestión

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen las dimensiones de Economía (manejo adecuado de los recursos financieros), Eficacia (logro de los objetivos institucionales), Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y Calidad del Servicio.

La calidad de la gestión de una institución sólo puede ser evaluada en relación a alguna base o estándar. Siempre se debe considerar las cambiantes condiciones de la institución y del entorno, de modo de hacer comparables los datos de los períodos escogidos.

La teoría sobre esta materia sugiere tres posibles bases de comparación, las cuáles no son excluyentes entre sí, sino que pueden complementarse:

- Con respecto a la calidad de la gestión de la institución en los años anteriores. Se recomienda medir y comparar los valores absolutos de cada variable (por ejemplo, la productividad), en lugar de comparar los porcentajes de aumento de esos mismos valores entre uno y otro período. Mientras mejor es el desempeño de una institución, resulta más difícil o más caro conseguir iguales niveles porcentuales de incremento.
- Con respecto a la calidad de la gestión de instituciones similares o comparables. Si no existen instituciones exactamente comparables, es necesario buscar similitudes con otras instituciones en otros sectores, o bien distribuir esta comparación por áreas o procesos específicos: atención de usuarios, adquisición de prestaciones y servicios, pago de beneficios, etc.

- Con respecto a lo que fue planeado o presupuestado para un período determinado. En este caso será preciso mantener la atención en la posible influencia de factores externos en los resultados. Esto es, si las condiciones externas imperantes al momento de la planificación se modifican de un modo relevante durante el período en estudio, habrá que introducir las correcciones pertinentes en el análisis de la información.

4.4 Propuesta de indicadores para FONASA

Cuatro son los aspectos o dimensiones de la gestión que son factibles y relevantes de medir: economía, eficiencia, eficacia y calidad del servicio. Nos referiremos a las propuestas para FONASA en estas cuatro áreas.

Economía

Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, el presupuesto, la preservación del patrimonio y la capacidad de generación de ingresos, cuando ésta no interfiere con la misión institucional.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.

Para evaluar esta dimensión en FONASA en los nuevos procesos se proponen los siguientes indicadores :

PROCESO I: Incorporación.

Costo trámite de inscripción

Costo de la mantención del beneficiario en la base de datos pertinente.

PROCESO II: Estudios de Salud Pública.

Prestaciones otorgadas respecto de costos de la prestación

Costo de las prestaciones contratadas respecto del costo del mercado

PROCESO III: Administración Económica.

Gasto de operación real respecto del gasto de operación presupuestado

Ingresos fiscales respecto de ingresos totales

PROCESO IV: Satisfacción al Cliente

Gasto en difusión respecto de los gastos totales de operación

Gastos en difusión respecto la cantidad de beneficiarios

Eficiencia

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física con su costo.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando el nivel de actividad -expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas- con el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias etc.).

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

En algunos países, por ejemplo, la participación de los gastos administrativos generales en el gasto total de las instituciones del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto de dicho sector.

PROCESO I: Incorporación.

Total de beneficiarios respecto del total potencial
Tiempo en tramitación de inscripción

PROCESO II: Estudios de Salud Pública

Valor de los Subsidios entregados respecto de los gastos administrativos.
Porcentaje de ocupación de camas contratadas

PROCESO III: Administración Económica

Saldo promedio en cuentas corrientes
Recaudación potencial respecto de la recaudación efectiva

PROCESO IV: Satisfacción al Cliente

Copago respecto del valor de la prestación
Beneficiarios atendidos por sucursal respecto de los gastos de operación de la sucursal.

Eficacia

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de la prestación, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios, etc.

Los siguientes indicadores dan cuenta de esta dimensión para los nuevos procesos de negocio de FONASA:

PROCESO I: Incorporación.

Numero de incorporaciones realizadas en un mes
Porcentaje de solicitudes de inscripción rechazadas

PROCESO II: Estudios de Salud Pública

Evaluación de la prevalencia de enfermedades en áreas consideradas críticas
Aceptabilidad de la prestación

PROCESO III: Administración Económica

Porcentaje de incremento anual de recaudación por concepto de cotizaciones
Porcentaje de recuperación de préstamos de salud

PROCESO IV: Satisfacción al Cliente

Número de personas atendidas en lugares apartados (Oficina Móvil).
Nivel de conocimiento de la población de beneficios otorgados (encuesta)

Calidad del Servicio

La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia, que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de la

calidad factores tales como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

Para evaluar esta dimensión en los nuevos procesos de negocios de FONASA proponemos:

PROCESO I: Incorporación

Numero de instituciones de salud privadas incorporadas al sistema
Variación en el número de beneficiarios

PROCESO II: Estudios de Salud Pública

Porcentaje de cobertura de la prestación más solicitada
Tiempo de espera para atenciones complejas

PROCESO III: Administración Económica

Tiempo promedio para el pago de licencias
Días promedio de tramitación de créditos de Salud

PROCESO IV: Satisfacción al Cliente

Calidad de atención a los usuarios (encuesta).
Grado de satisfacción de los usuarios

4.5 Resultados esperados de la introducción de indicadores

A pesar de las dificultades que pueda enfrentar FONASA para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado financiero e industrial, parece conveniente en estos tiempos, por ejemplo, que se abra a la utilización de conceptos tales como "cliente" o "producto", que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

Entre las ventajas que representa asumir estos conceptos más propios de la empresa privada se cuenta el inducir a un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia. También permite adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que, como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.

Otra ganancia es que se brinda un apoyo más efectivo al proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.

También permite mejorar la información respecto al uso de los recursos públicos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del servicio, lo que facilita la relación entre las instituciones públicas, los ministerios, la administración central y el Congreso Nacional.

El escenario propuesto abre la posibilidad de liberar una cantidad significativa de tiempo y recursos actualmente invertidos en las diferentes

unidades de *staff* y línea, en la generación, validación y correcciones de información específica, pero induce como contrapartida el requerimiento de agregar valor al negocio del Fondo mediante la gestión de la información potencialmente disponible. Ello implicará seguramente la reasignación de recursos internos a tareas o planes de desarrollo definidos estratégicamente, incluyendo el reforzamiento de funciones de *staff* que en la actualidad se desarrollan de manera algo desvinculada de los procesos de negocios del Fondo.

V CONCLUSIONES

La necesidad de modernizar la gestión del Estado ya no está en duda. Si no emprende esta tarea, por titánica que parezca, simplemente seguirá quedándose atrás, como un resabio de otros tiempos en que las cosas se hacían de manera diferente, e incapacitado para darle respuesta a las más apremiantes necesidades de sus ciudadanos. Conseguir un Estado capaz de desenvolverse con agilidad y eficiencia en el contexto actual es el único camino posible para que desempeñe su misión a cabalidad, y utilizar para ello algunas herramientas de gestión empresarial no sólo es útil, sino -a nuestro juicio- absolutamente necesario.

Una adecuada modernización del Sector Público, basada en los parámetros de la gestión empresarial, la introducción creciente y adecuada de las Tecnologías de la Información y con políticas coordinadas entre sí, contribuye a crear un país coherente, que usa sus recursos en forma racional y es, en consecuencia, un mejor socio de negocios. Hay ejemplos concretos, en áreas como la Recaudación Tributaria, el comercio exterior o la atención masiva de los usuarios y beneficiarios de los sistemas públicos. A futuro, los países se diferenciarán según el grado de sofisticación que alcancen en el uso de la información y el conocimiento.

Las organizaciones públicas no sólo deben preguntarse cómo hacer mejor lo que hacen, sino si lo que hacen es lo que deberían estar haciendo. Nos parece que ha quedado demostrado que para dar respuesta a ambas preguntas, la reingeniería puede hacer un inestimable aporte.

Así, las organizaciones, y particularmente las del Sector Público, deben preguntarse cuál es el objetivo que persiguen y si lo que hacen cotidianamente contribuye a este objetivo. No es infrecuente que en estas organizaciones se invierta un tiempo y esfuerzo considerables en mejorar y re-mejorar los procedimientos, cuando éstos ya han dejado hace mucho de cumplir el objetivo para el que fueron creados. La inercia hace repetir una y otra vez las mismas

maneras de hacer las cosas -como mucho cambio, informatizando las viejas prácticas-, sin que exista el espacio para reflexionar acerca de la utilidad real de todas esas acciones, que involucran a veces a decenas de personas y recursos que se dispersan por la falta de un horizonte claro.

La información en FONASA

La estructura actual de gestión del FONASA posee una alta dependencia de los insumos de información, centralizados en el departamento de informática. Dado que, como ya dijimos, la actividad esencial de Fonasa es de orden financiero y los procesos de negocio consecuentes son acreditar-recaudar y controlar-pagar, resulta evidente que la información es vital. El asunto no sería tan relevante si no fuera por el hecho de que, además, esa información depende en gran medida de proveedores externos al Fondo.

Si hay un principio en el que concuerdan todos los autores que se refieren al *outsourcing* en las organizaciones, es que no se deben externalizar los procesos estratégicos. Siendo la información uno de los recursos estratégicos del negocio de FONASA, como ha quedado demostrado tras la descripción de sus principales procesos de negocios, resulta un contrasentido que dependa de manera tan vital de un proveedor externo (Sonda). Es este proveedor externo quien controla, en último término, la acreditación, la recaudación, el control y el pago.

Esta dependencia genera un alto grado de insatisfacción, ya que prácticamente ningún proceso de negocio puede concretarse sin esos flujos de datos. Este modelo afecta la toma de decisiones, por la poca pertinencia y falta de confiabilidad y oportunidad de los datos proporcionados. Esto obliga a una permanente validación de datos por parte de cada uno de los departamentos y subdepartamentos dentro de FONASA, incurriendo en costos ocultos dentro del proceso de gestión. Además, quienes se desempeñan en FONASA requieren para tomar cualquier decisión de los datos que no están en su poder, sino en el del proveedor externo, lo que a la larga significa que el poder lo tiene el que tiene la información: un tercero independiente.

De manera que un sistema informático integrado y que responda a los procesos de negocios actuales de FONASA, debiera generar fuertes implicancias para la gestión, destacando como primera característica retomar el control de sus procesos esenciales, además de contar con una fuente de información confiable, oportuna y pertinente.

El cambio en el manejo de la información en FONASA no debe referirse sólo a su internalización, centralizándolo igualmente en un departamento (o subdepartamento) de informática, sino que -como plantea Michael Hammer- quienes generan la información sean los mismos que la manejan y la ponen a disposición del resto de la organización. Esto demandará, por cierto, la instalación de nuevas habilidades en todos los departamentos de FONASA, cuyos funcionarios deberán incorporarse al uso de las TI. El departamento de informática deja de ser necesario, y lo que sí se puede externalizar son las otras tareas relacionadas con el uso masivo de las TI: mantención de los equipos, capacitación y re-educación constante de los funcionarios que utilizan esta herramienta de trabajo, y la exploración de nuevas posibilidades de aplicaciones informáticas para la gestión de FONASA, que permitan obtener mejoras permanentes en todos los procedimientos.

La instalación de un nuevo sistema de información en FONASA abre una serie de posibilidades de innovación en la gestión, como se ha planteado en el capítulo III. Nuevas aplicaciones informáticas para las tareas de afiliación de beneficiarios y acreditación de prestadores permiten ahorrar tiempo y esfuerzos a todos los involucrados: beneficiarios, prestadores y funcionarios a cargo de estas tareas. Se reducen las interacciones comunicativas y también la necesidad de control y validación, de manera que la ganancia es evidente.

En el nuevo escenario, la distancia entre el dueño de los procesos y el beneficiario disminuye considerablemente, lo cual no sólo agiliza el trabajo, sino que además genera un mayor grado de confianza en el usuario, que no se encuentra ante un intrincado laberinto de trámites, sino ante información clara

y accesible. El nuevo funcionario que atenderá a los clientes del fondo tendrá las herramientas a su alcance para resolver en tiempo real -aquí y ahora, y ante los ojos del usuario- las dificultades que se presenten.

Otra importante consecuencia de la informatización es que no será necesario que los afiliados concurren a una sucursal de FONASA para adquirir sus bonos de atención médica, ya que éstos podrán ser adquiridos directamente en la consulta del profesional que los atiende. Esto redundará, evidentemente, en una ventaja adicional para los clientes de FONASA: una motivación para permanecer en el sistema o ingresar en él.

Internamente, a nivel de la organización, el uso más "democrático" y transparente de la información por parte de los funcionarios permite socializar el proceso de rediseño, que tiene su origen a nivel directivo. Es a través de esta herramienta de trabajo como se define la nueva manera de hacer las cosas, de modo que los nuevos procedimientos se harán mucho más transparentes para todos gracias a su informatización. Esto hace más horizontal la organización, eliminando parte de los controles (no se trata de la desaparición del control, sino de que éste deja de ser una tarea interna y pasa a ser una misión de los usuarios, que son quienes ejercen el control sobre la calidad del servicio que compran) y dando acceso a más personas a la generación de información y al uso de la misma. Los funcionarios podrán estar al tanto no sólo de la información directamente pertinente a sus tareas, sino también a la proveniente de otros departamentos, lo que redundará en una mejor visión de conjunto, y mayor claridad en cuanto a la consecución de los objetivos globales de la entidad.

La informatización del trabajo facilita también la descentralización: como las sedes regionales estarán conectadas vía modem a la base de datos nacional, teniendo acceso a esa información y a la vez alimentándola con sus propios datos, estarán en los hechos mucho más cercanas a la toma de decisiones del nivel central. Además, las regiones podrán conocer las realidades de otras zonas del país a través de la información que harán llegar al sistema.

Como más información es más poder, el manejar con mayor fluidez la información que genera FONASA a nivel nacional, les permite a las sedes regionales más poder para tomar sus propias decisiones. De nuevo, la organización se hace más horizontal, también a nivel nacional.

Orientación a procesos

El otro gran cambio del rediseño de FONASA tiene que ver con la intervención directa en los procesos. Seis procesos quedan reducidos a tres, y se identifica uno nuevo. Los siguientes son los procesos actuales de FONASA:

- Afiliación.
- Recaudación de Fondos.
- Compra de Prestaciones.
- Administración del Riesgo.
- Intermediación.
- Administración Financiera.

Los cuatro nuevos procesos de negocios del Fondo son:

- Incorporación.
- Análisis de Salud Pública.
- Administración Económica.
- Satisfacción al Cliente.

Parece del todo razonable reunir en un solo proceso (Incorporación) los dos que tienen que ver con el hecho de ingresar a FONASA, sea en calidad de beneficiario o de prestador de salud. Ambos procesos tienen, además, características similares: un interesado en incorporarse al sistema, unos requisitos que debe cumplir, la necesidad de contar con determinados antecedentes de ese interesado y, por último, la inclusión del mismo al sistema, sea como afiliado o como prestador en convenio.

También resulta lógico convertir en un solo proceso la identificación de las necesidades sanitarias de la población, la definición de las prestaciones

que deben ofrecerse para satisfacer tales necesidades, y el precio que deben tener esos servicios de salud (Análisis de Salud Pública). Responder a las preguntas de qué se necesita, qué debemos ofrecer y cuánto cuesta lo que ofrecemos corresponde, por lógica, a un solo proceso. Compartimentar esas tareas -que, además, se realizan por profesionales de distintas disciplinas- sólo puede llevar a diferencias de criterios en algunos casos insalvables. Hacer que el equipo, de tipo multidisciplinario, piense en conjunto en todo este proceso lleva a que las conclusiones fluyan de manera mucho más natural, reduciendo los posibles roces y en consecuencia la cantidad de interacciones comunicacionales.

Huelgan las explicaciones acerca de la utilidad de concentrar en un solo lugar lo que tiene que ver con el manejo de fondos, y toda la información contable. La separación -incluso física- de las tareas de recaudación y de pagos sólo puede acarrear una serie de acciones de validación de datos y control que se hacen completamente superfluos, ya que basta con reunir ambas tareas en un solo proceso (el de Administración Económica) para suprimirlos. Una sola base de datos que permita comparar en forma permanente las entradas y las salidas evita una serie de controles que de esa manera se hacen en forma automática.

Por último, nos parece necesario sumar en un nuevo proceso (Servicio al Cliente) una serie de actividades que se realizan en forma adyacente a otros procesos, porque claramente suma valor al producto final. La información a los beneficiarios y, en general, las relaciones con el exterior (prestadores, clientes y otras entidades relacionadas) deben ser llevadas por un solo equipo de trabajo, que desarrolle las habilidades comunicacionales y negociadoras pertinentes a su función. De esa manera, se garantiza la visión de conjunto (qué demandan nuestros clientes, qué podemos obtener de nuestros prestadores, cómo podemos coordinarnos con otras entidades para facilitar el servicio al cliente, etc.) y se facilita la búsqueda de soluciones innovadoras a los requerimientos. Este proceso está además en estrecho vínculo con los tres anteriores, ya que debe ponerse al servicio de todos ellos en la búsqueda de

soluciones que incorporen a agentes externos, a la vez que debe proveerlos de información permanente acerca de la recepción que está teniendo su trabajo en los clientes.

Para resumir en algunas ideas-fuerza los resultados esperables tras los cambios en la gestión de Fonasa, nos parece que se obtendrá:

- Una organización más plana
- Una mayor amplitud en quienes toman las decisiones
- Los bonos se cancelan en la consulta del médico
- Reducción de tiempos para los distintos trámites
- Reducción de tiempo invertido en los procesos
- Reducción de personal
- Se fusionan procesos, quedando tres de seis, más uno nuevo
- Acreditación/Afiliación se puede hacer a través del empleador, sin necesidad de acudir a FONASA
- Vía redes informáticas se logra dar un apoyo real al proceso descentralizador, pudiendo las regiones consultar todas las bases de datos nacionales
- Los procesos definidos son interfuncionales (trabajos más entretenidos, con equipos interdisciplinarios y que potencian la creatividad)
- Los tiempos y gastos de desplazamientos de los clientes se reducen
- Los clientes tienen mayor acceso a la información, con el criterio de gestión más transparente
- Un mejor conocimiento de los clientes, sus necesidades y las prestaciones que utilizan permitirá afinar mejor el servicio que se les ofrece, en calidad y costos. Posibilitará identificar y generar nuevos productos para satisfacer las necesidades de la población.

FONASA, en su dimensión de servicio público

No se puede soslayar en un análisis de los efectos que tiene una reforma

de esta envergadura el hecho de que estamos hablando de una organización que es un servicio público, y forma parte del aparato estatal. Esto conlleva características particulares, y a la vez produce efectos de más amplio impacto que la transformación que se hace sólo en una empresa privada.

En primer lugar, por el número de clientes, muchas veces mayor que el de cualquier empresa nacional promedio: más de ocho millones de personas están afiliadas a FONASA, y resulta evidente que satisfacer de mejor manera a esa cantidad de población y en un área tan sensible como la salud, tiene unos efectos positivos inmediatos, simplemente por el número.

Por otra parte, los cambios que se introducen en el manejo de la información en FONASA no sólo tienen un efecto al interior de la organización y en sus clientes (por muchos que ellos sean), sino que además repercute en otras reparticiones: se pueden compartir bases de datos con otros servicios públicos, intercambiando información pertinente para cada cual y por lo tanto mejorando los respectivos servicios; el FONASA comienza a proporcionar información de mejor calidad al Ministerio de Salud y otras carteras relacionadas (Hacienda, Contraloría, Subsecretaría de Desarrollo Regional, entre otras), lo que mejora considerablemente el proceso de toma de decisiones y permite focalizar más eficientemente el gasto público; y contribuye, con su propia descentralización, al proceso descentralizador del país, entre otros efectos.

Hoy, la información es esencial para adoptar decisiones y políticas públicas de calidad. En consecuencia, resulta fundamental establecer una cultura de transparencia de la información, y también sistemas eficaces para generar dicha información. Parte central de muchos de los problemas de eficiencia y eficacia de las instituciones y programas públicos es la falta de información certera sobre su funcionamiento, objetivos y resultados. Chile ya ha dado pasos significativos en esta dirección, con el establecimiento de un sistema de evaluación (externo) de los distintos programas de gobierno, cuyos resultados se entregan a las autoridades y también a los parlamentarios, de manera de ejercer un control más efectivo.

Para orientar la acción estatal hacia los resultados, es necesario, entre otras cosas, establecer incentivos al desempeño, dar mayor autoridad a los gerentes a cambio de mayor control sobre los resultados y un mayor involucramiento de la ciudadanía en el control de la calidad de los servicios públicos.

El resultado final de una información más oportuna, atingente y transparente de las distintas reparticiones pública es de una relevancia pública de gran magnitud: lo que se dice que se va hacer, lo que se alcanza a hacer y lo que definitivamente no se hace, será registrado y publicado, pues se deberá rendir cuentas por el desempeño propio (*accountability*).

Nos planteábamos en la introducción de este trabajo y en otros capítulos a lo largo del mismo si era posible aplicar la técnica de la reingeniería, un término proveniente de la dirección de empresas, a una repartición pública. Nos parece que ha quedado demostrado que sí, y que sólo puede haber ganancias cuando se introduce más administración empresarial en el Estado, siempre que se haga bien y con criterio, sin perder de vista la misión fundamental del Estado.

Como ya hemos dicho, las reparticiones públicas suelen encontrarse en el ojo del huracán más a menudo de lo que quisieran, por su burocracia, su falta de eficiencia, el desconocimiento acerca de su gestión interna y sus resultados, y otras falencias por el estilo. Por cierto, FONASA no ha estado libre de este tipo de críticas.

Nos parece que muchas de las disciplinas empresariales o de mercado impuestas en el sector privado pueden igualmente aplicarse al sector público a fin de mejorar su eficiencia. Estos son algunos de los principios de administración que pueden aplicarse a las reparticiones públicas:

- Aclaración de los objetivos estratégicos y operacionales.
- Asignación de recursos sobre la base de los resultados propuestos.
- Instauración de incentivos por desempeño.
- Suministro regular de información sobre prestación de servicios, manejo de

recursos y situación financiera.

- Orientación al cliente y a los resultados.

La aplicación de técnicas de la administración al servicio público puede implicar una transformación radical de éste, y mejorar en la eficiencia y la prestación de servicios. La meta es que las reparticiones hagan más con menos personal y menores presupuestos, mientras que la calidad del servicio se eleva. Si se consigue este objetivo, en FONASA o en cualquier otra repartición pública, las consecuencias positivas serán de gran envergadura.

Como ya hemos dicho a lo largo de este trabajo, la tarea no es fácil ni de corto plazo, pero las ventajas que podrían obtenerse con este tipo de mejoras en la administración pública, bien valen el esfuerzo. Y la administración de empresas habrá hecho un aporte no sólo a la eficiencia de un servicio público, sino a elevar los estándares de vida de la población.

VI. BIBLIOGRAFIA

Libros

- Andreu, R., Ricart J.E. y Valor, J., *La organización en la era de la información. Aprendizaje, innovación y cambio*. Madrid : Serie McGraw-Hill de Management, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. e Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, 1997.
- Andrews, Dorine C. y Stalick Susan K., *Bussiness Reengineering: The Survival Guide*. Nueva Jersey: Pentrice Hall, 1994.
- Barros Vera, Oscar, *Reingeniería de procesos de negocios. Un planteamiento metodológico*. Santiago de Chile: Serie Economía y Gestión, Dolmen Ediciones S.A., 1995.
- Bravo Carrasco, Juan, *Reingeniería de negocios*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A., 1995.
- Champy, James, *Reingeniería en la Gerencia. Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma S.A., 1995.
- Davenport, Thomas H., *Innovación de procesos: Reingeniería del trabajo a través de la tecnología de Información*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995.
- FONASA, *El seguro público de salud en Chile: una reforma en marcha*. Santiago de Chile: FONASA, 1995
- Hammer, Michael y Champy, James. *Reingeniería*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma S.A., 1994.
- Hammer, Michael, *Beyond Reengineering*. Nueva York: Harper Business, 1996.
- Harrington, H. James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1993.
- Hax A. y Majluf N., *Gestión de empresa. Una visión estratégica*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen, 1993.

- Lawler III, Edward E., *From the ground up*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Manganelli Raymond L. y Klein Mark M., *Cómo hacer Reingeniería. La guía indispensable para poner en práctica paso a paso la teoría que está cambiando las empresas*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma S.A., 1995.
- Morris, Daniel y Brandon Joel, *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., 1994.
- Organización Panamericana de la Salud, *Desarrollo y Fortalecimiento de los sistemas locales de Salud: La administración estratégica*. Washington: OMS, 1995
- Petrozzo, D. y Stepper J., *Successful Reengineering*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1994.
- Porter, Michael E., *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental, 1995.
- The Drucker Foundation, *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997

Artículos de revistas

- Byrne, John A. "Paradigms for Postmoderns Managers". *Business Week*. A special report on Reinventing America, 1992, p.62
- Hammer, Michael "Reengineering Work; Don't Automate, Obliterate". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1990, N°4, p.104
- King, J. "Reengineering Repercussions". *Computerworld*, Junio, 1993, pp. 149-151
- Manganelli, Raymond L. "Define Re-engineer". *Computerworld*, Julio, 1993

Artículos de Internet

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Calidad de la atención en los servicios de salud.</i>• http://www.insp.mx/salvia/9714/sal97141.html |
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Michael Hammer and Steven Stanton. The Reengineering Revolution.</i>• http://www.mgmt.utoronto.ca/~wensle/reviews/bprrev9.htm |
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Rediseño de Procesos de Negocio a través de la tecnología de la información, Javier Villamubia</i>
wysiwyg://142/http://www.geocities.com/WallStreet/8434/BPR.htm |
| <ul style="list-style-type: none">• <i>The book Review Section, James Champy: Reengineering Management, The Mandate for New Leadership.</i>• http://www.mgmt.utoronto.ca/~wensle/review/bprrev4.htm |
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Understanding Reengineering by Michael Hammer</i>• http://www.forscom.army.mil/reeng/GIB.HTM |

VI. ANEXOS

Anexo 1: Reingeniería, definiciones y metodologías

	Qué es la reingeniería?
Michael Hammer	<i>Reingeniería</i> es el análisis fundamental y el <i>rediseño</i> radical de los procesos de negocios, para conseguir mejoras substanciales en el desempeño, en aspectos tales como costo, calidad de servicio y velocidad.
James Champy	<i>Reingeniería</i> es una manera particular de utilizar la mente, de ponerla al servicio de los negocios, y cualquiera la puede aprender. Es una forma de experimentalismo radical, de invención y <i>reinención</i> , constantemente frenada por las realidades de lo práctico.
Raymond L. Manganelli y Mark M. Klei	<i>Reingeniería</i> es el <i>rediseño</i> rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.
Daniel Morris y Joel Brandon	La <i>reingeniería</i> es un enfoque para planear y controlar el cambio. Significa rediseñar los procesos de negocios y después implementarlos.
R. Andreu, J.E. Ricart y J. Valor	<i>Reingeniería</i> es una reconsideración <i>fundamental</i> y un <i>rediseño radical</i> de los procesos de negocios para alcanzar <i>drásticas mejoras</i> en las medidas críticas de resultados, como el costo, la calidad, el servicio o la rapidez.
Alberto Villaseñor	Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad

Charlene B. Adair y Bruce Murray	La Reingeniería es concebida como son dos ciclos entrelazados, el primero determina qué procesos requieren reingeniería, empezando por la comprensión del cliente y el mercado y pasando por una amplia visión para determinar imperativos y estrategias del negocio, el segundo es el enfoque de Reingeniería de procesos de M. Hammer. Ambos ciclos son continuos.
Thomas Davenport	Hace ver la tecnología como capacitadora y destaca el rol que deben desempeñar los recursos humanos en el proceso de cambio. La innovación no se considera un proyecto sino un proceso.
Henry Johansson, Patrick McHugh, A. John Pendleburg y William A. Wheeler	Un verdadero cambio significativo tiene que liberarse de las limitaciones funcionales del paradigma existente y explorar un terreno enteramente nuevo.
Robert M. Tomasko	Toma muchas ideas del campo de la arquitectura y aplica los principios de esta disciplina al diseño organizacional. Sostiene también que reestructurar la organización es más un arte que un problema de ingeniería.
Fried, L..	Reingeniería una metodología para transformar los procesos de negocios de la organización para obtener mejoras substantivas en la calidad, respuestas, flexibilidad y costo, para competir más efectiva y eficientemente en un mercado elegido.

Metodología

Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein

La **Rápida Re** se compone de varias técnicas administrativas, consta de cinco etapas y 54 pasos. Es una metodología que guía al equipo de reingeniería para Prepararse, Identificar el proceso que se ha de rediseñar, Visualizar un avance decisivo del rendimiento, Diseñar una solución capaz de realizar dicha visión y Trasformar el trabajo para implementar esa solución.

- La etapa de **Preparación** tiene el propósito de movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería, esta etapa producirá un mandato de cambio en la estructura organizacional.
- La etapa de **Identificación** desarrolla una comprensión del modelo de proceso orientado al cliente. Produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento e identifica procesos de valor agregado. Algunos de sus productos son: diagramas de procesos organizacionales, listas de recursos, datos de volúmenes y frecuencias y la designación de los procesos que se van a rediseñar.
- La etapa de **Visión**, tiene el propósito de desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento que se escogen para ser rediseñados. Se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales, medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos, definiciones de los cambios que se requieren y se producen declaraciones de la nueva visión del proceso.
- La etapa de **Solución** incluye dos subetapas, la primera el diseño técnico, su propósito es especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados, los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos, los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación. La subetapa

de diseño social, tiene el propósito de especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Produce descripciones de la organización, dotación de personal, cargos, planes de carreras e incentivos a empleados, diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y ubicación.

- La etapa de **Transformación**, tiene el propósito de realizar la visión del proceso. Produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

Daniel Morris y Joe Brandon

Metodología llamada **Reingeniería Dinámica de Negocios (RDN)**, en ella están incorporadas varias técnicas tradicionales de gerencia, se describe en forma narrativa, sin especificar tareas ni productos de trabajo. El enfoque consta de dos subdivisiones principales: Posicionamiento y Reingeniería. Posicionamiento examina el desarrollo de estrategias corporativas con metas específicas y objetivos cuantificados. Produce un modelo del negocio actual valiéndose de diagramas de actividades del negocio (DAN). Estos y otros "datos de cambio" son mantenidos por un Jefe Superior de cambio (JSC). La intención es efectuar un desplazamiento a un paradigma de cambio en el contexto del cual el cambio pueda ser continuo. Una vez establecida la actividad de Posicionamiento, el modelo se puede analizar y se pueden identificar proyectos de reingeniería. Estos vienen a ser entonces la segunda actividad de la RDN. La Reingeniería la realizan equipos de proyectos utilizando una metodología de nueve pasos, que es un enfoque tradicional de gerencia de proyectos, empezando con identificación de oportunidades, definición y evaluación de soluciones alternas y selección e implementación de la línea de conducta más apropiada. A la terminación del proyecto Reingeniería se actualizan el modelo de base y los datos de Posicionamiento para dejar el terreno preparado para cambios posteriores.

Charlene B. Adair y Bruce A. Murray

Metodología de seis pasos y especificación de la secuencia de tareas y formas de documentación. En esta metodología aparecen varias técnicas gerenciales tradicionales, incluso Análisis de flujos de trabajo, análisis de tiempos de ciclo y referenciación (Brenchmarkin). Los equipos de reingeniería trabajan en varios proyectos en tandem.

Los autores sostienen que la mayoría de los procesos se vuelven obsoletos porque han sido modificados por cambios y mejoras mucho más allá de su intención original.

Thomas H. Davenport Su obra no incluye una metodología específica, sin embargo os capítulos presentan una secuencia de actividades, comenzando con los procesos de Identificación y Selección de los procesos que tienen potencial para innovación y continuando con la comprensión de esos procesos, la información que utilizarán y la creación de una visión de posible inovación, hasta la mejora de los procesos y la implementación de los nuevos procesos y la organización que ahora se necesita para mejorar y controlar el nuevo trabajo.

Noel M. Tichy y Stratford Sherman

Estudio del caso de General Electric y como en 1980 Jack Welch (Director Ejecutivo) logró revitalizar y posicionar a la compañía.

Este reto lo aborda en tres etapas: la primera se propone despertar a la organización para que viera la necesidad del cambio y comprendiera las reduiiones de personal, desposeimiento de ciertos negocios y fijación de metas corporativas inmediatas (ser la primera o la segunda en todos los mercados que sirviera). La segunda etapa creaba el plan para el futuro, basado en la visión de una organización totalmente nueva, dedicada a la innovación y a la productividad. La última etapa comprendía la creación de estructuras para

institucionalizar la visión organizacional. Esta tercera etapa sigue desarrollándose.

Robert M. Tomasko

Su metodología pone énfasis en describir el proceso por el cual una organización se puede estructurar a fin que tenga la flexibilidad necesaria para hacer frente a la cambiante naturaleza de los mercados y las demandas de la clientela; el proceso visto desde esta perspectiva, tiene mucho que ver con la Reingeniería de Procesos.

Uno de los principios de este autor es ver de arriba hacia abajo las capacidades y competencias de la organización. Apartándose de la interrogante que se plantean los planificadores estratégicos “en qué negocios queremos estar?”, esta introspección lleva a preguntarse “en qué sobresalimos?” y la discusión comprende las capacidades y las competencias que forman los procesos de una compañía.

Una parte del proceso de cambiar la arquitectura de la organización consiste en rectificar el tamaño o hacer más eficientes aquellos procesos que son importantes para el cliente (o los procesos que sustentan los resultados deseables).

El proceso de rectificación toma dos puntos de vista: el de arriba hacia abajo examina el uso estratégico de las capacidades, identificando las que son de avanzada, las críticas, las básicas y las complementarias. Las estrategias necesarias para fortalecer tales capacidades comprenden las adquisiciones, derivaciones, desposeimientos, empresas conjuntas, cierres, etc. La visión de abajo hacia arriba busca alcanzar sencillez, rapidez y equilibrio en los procesos. El resultado es la concentración en las capacidades estratégicas que se puedan volver de máxima eficiencia, mejorando las capacidades y las competencias.

Una vez terminado el trabajo de Reingeniería, el proceso de dar nueva forma redefine cargos, relaciones de trabajo, facultación y control gerencial. Después se define la organización de nueva arquitectura basándose en el trabajo real

(procesos) de la organización. En ese momento los procesos se concentran en el cliente.

El resultado es una organización más horizontal con “unidades empresariales” organizadas en torno a las necesidades del cliente, con equipos de procesos que reemplazan a los departamentos funcionales, y las actividades generales agrupadas en “centros internos de servicio” o contratadas por fuera.

Anexo 2:**Compromisos de Desconcentración de Ministerios y Servicios
1998-2000**

En el marco del Programa Fortalecimiento del Proceso de descentralización promovido por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y la Unión Europea.

El proceso de desconcentración, al cual el Gobierno otorga especial énfasis, se inserta en la política de modernización de la Administración del Estado que puede sintetizarse en los siguientes ejes:

- a) Transformación de la gestión pública basada en procedimientos, en otra orientada a resultados.
- b) Incremento de la transparencia, eficiencia y calidad de sus prestaciones, de manera de lograr una mayor satisfacción de la ciudadanía.
- c) Obtención de avances sustanciales en la descentralización.

La intención de avanzar en un proceso de descentralización responde a la necesidad de flexibilizar la administración y lograr superar la obsolescencia del modelo tradicional de gestión centralizada, ineficiente, poco transparente, nada participativo.

La descentralización territorial materializada en la creación de organismos con personalidad y patrimonios propios, no dependientes del nivel central, permitirá tomar decisiones más eficientes y eficaces en ámbitos espaciales particulares.

A su vez, la desconcentración, a través del traspaso de funciones, atribuciones y recursos desde los órganos superiores de la Administración a sus respectivas instancias territoriales subordinadas, es un proceso central en la cristalización de la descentralización.

Al crearse condiciones, para fortalecer la institucionalidad regional una Administración Pública desconcentrada, con mayor capacidad de gestión, facilitará la mejor gobernabilidad.

La desconcentración permite la potenciación de ambas modalidades al sumar la sinergia propia de cada una teniéndose, un mejoramiento en la eficacia de la gestión pública y que esta se convierta en participativa, oportuna y eficiente.

Como diría Michael Hammer "tratar recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados, aprovechando los beneficios tanto de la centralización como de la descentralización"

SERVICIO: Subsecretaría de Salud.

TIPOLOGÍA	PROPUESTAS	PLAZOS	COBERTURA
Administrativa	Delegar a las Secretarías Regionales MINSAL las siguientes facultades que otorga el Decreto 396/97: 1. Evaluación permanente y sistemática del cumplimiento de programas, planes y normas por parte de organismo del sist. de salud (Art. 12º, letra c). 2. Prestar asesoría a las instituciones de salud regionales en lo relativo a la obtención de asistencia técnica, velando por que ella se ajuste a las políticas de salud y a las normas nacionales e internacionales que existen al respecto (Art. 14º, letra h). 3. Evaluar las necesidades y proposiciones de los servicios, en lo relativo a obras de edificación, ampliación, normalización y habilitación de establecimientos, así como de inversiones en equipos y otros elementos (Art. 16º, letra b). 4. Conocer e informar sobre la enajenación de bienes raíces por	1 a 5. Período 1998.	1 a 5. Todas las Seremi. 6 a 14. Todas las Seremis

SERVICIO: Subsecretaría de Salud.

TIPOLOGÍA	PROPUESTAS	PLAZOS	COBERTURA
Administrativa	13. Facultad para desarrollar la política comunicacional del sector salud y ser además su vocero oficial. 14. Sancionar la clasificación de consultorios generales urbanos y rurales y las . postas rurales, como tales. Además autorizar los cambios de clasificación de posta a consultorio, o de estación médica a posta, como también los cambios de nombre de los establecimientos, informando en forma oficial al MINSAL de lo realizado.	Período 1998 - 2000.	Todas las Seremis.
Presupuestaria	1. Regionalizar presupuesto Seremi. 2. Facultar a la Seremi para decidir las prioridades en materia de inversión y obras sanitarias, considerando la complementariedad de la red asistencial. 3. Garantizar la coherencia entre la inversión sectorial y los procesos de inversión regionales de otras partes tales como FNDR e inversión privada. 4. Transferir un 15,25 % del presupuesto de inversiones, a modalidad de ISAR y Convenios de Programación, con un monto total de M\$ 7.200.000.	Período 1998 - 2000.	Todas las Seremis.

Personal	1. Delegar a la Seremi todas las facultades referentes a la administración del personal (contratación, capacitación, becas, consultando el financiamiento adecuado), Art. 15º, Decreto 396/97. 2. Participar, a requerimiento de los correspondientes Servicios de Salud y en la forma y condiciones que determine el reglamento respectivo, en la realización de los concursos para proveer en propiedad empleos afectos a la Ley 15.076; contratar profesionales en ciclo de destinación y conceder becas de especialización al mismo personal, Art. 23º, letra d.	1998.	Todas las Seremis.
Programas	Relevar el rol de la Seremi en materia de vigilancia epidemiológica y programas de promoción y prevención, en este último punto las Seremis contarán con un marco presupuestario cercano a los M\$ 2.000.000 para 1998, con el fin de apoyar la ejecución de Planes Regionales de Promoción de Salud.	Período 1998 - 2000.	Todas las Seremis.

SERVICIO: Subsecretaría de Salud.

TIPOLOGÍA	PROPUESTAS	PLAZOS	COBERTURA
Administrativa	Delegar a las Direcciones de Servicio de Salud las siguientes facultades que están contenidas en el reglamento orgánico básico de los Servicios de Salud, que se propone para reemplazar el D.S. 42/86 y el que tiene dos aspectos fundamentales: 1. Facultar a los Directores Regionales para que elaboren su propio reglamento orgánico del servicio, de acuerdo al reglamento básico general, con lo cual podrán establecer la estructura administrativa más adecuada a su realidad y por ende flexibilizar la gestión. 2. Contener un listado con el máximo de facultades y funciones que los Directores de Servicios de Salud pueden utilizar y delegar a su vez a determinados establecimientos de su dependencia, de acuerdo a la Ley N° 18.575, Artículo 43°.	Período 1998 - 2000.	Todas las Seremis.
Presupuestaria	En esta área no menciona propuestas.		
Personal	Facultar a los Directores de Servicios de Salud para fijar la estructura horaria de los cargos de los profesionales funcionarios, contemplado en el proyecto de ley de Modificación a la Ley N° 15. 076, ingresado en noviembre de 1997 al Congreso.	Período 1998 - 2000.	Todas las Seremis.
Programa	En esta área no menciona propuestas.		

SERVICIO: Fondo Nacional de Salud (FONASA).

TIPOLOGIA	PROPUESTAS	PLAZOS	COBERTURA
Administrativa	1. Profundizar el proceso de descentralización del FONASA a partir de la creación y operación de Agencias Zonales cuyo modelo organizativo y de gestión ya fue elaborado a partir de la RM como experiencia piloto en 1997. La nueva estructura es: a. Ag. Zonal Norte, para regiones I, II y III; b. Ag. Zonal Centro Norte, regiones IV y V; c. Ag. Zonal Centro (Metropolitana), RM y VI; d. Ag. Zonal Centro Sur, regiones VII y VIII; e. Ag. Zonal Sur, regiones IX, X, XI y XII. 2. Implementar la estructura organizacional propuesta para las Agencias Zonales: (a) Centro Norte y Centro Sur; (b) Norte y Sur. 3. Establecer la delegación de facultades para las Ag. Zonales (a) Metropolitana, Centro Norte y Centro Sur; (b) Norte y Sur. 4. Definición de sistema de control de gestión para las Agencias Zonales y oficinas regionales. 5. Apertura de nuevas oficinas de atención de público en (a) La Florida (R.M.); (b) Maipú 6. Implementar Centros de Atención Integral al Usuario (CAI) en : a) Iquique ; b) Valparaíso ; c) Concepción ;	1. Entre 1998 y 1999 según el siguiente detalle: a. Marzo 1999 b. Abril 1998 c. Desde 1997 d. Abril 1998 e. Marzo 1999 2. (a) Ene.-Mar. 1998; (b) Ene.-Mar. 1999 3. (a) abril 1998 (b) abril 1999 4. Mar.-Dic. 1998 5. (a) Mar.-Jun. 98 (b) Mar.-Jun. 99 6. 1998: a. Ene.-Mar. b. Mar.-May. c. Sep.-Oct.	1. Regiones pertinentes en cada caso: a. I, II y III ; b. IV y V ; c. RM y VI ; d. VII y VIII ; e. IX, X, XI y XII. 2. Todas las regiones. 3. Entre regiones IV hasta VIII y RM. 4. Todas las regiones. 5. La Florida y Maipú (RM). 6. Regiones involucradas: a) I ; b) V; c) VIII;

SERVICIO: Fondo Nacional de Salud (FONASA).

TIPOLOGIA	PROPUESTAS	PLAZOS	COBERTURA
Presupuestaria	1. Suscribir resoluciones para adquisición de bienes muebles, mantención y reparaciones, publicidad y difusión, materiales de oficina, menaje, formularios, servicios de impresión, materiales de construcción, materiales eléctricos, materiales de enseñanza, vales de combustibles, etc. 2. Suscribir contratos para arrendamiento de inmuebles, ejecución de obras, servicios personales relacionados con el funcionamiento de la Agencia Zonal y cuyos montos estén exentos del trámite de Toma de Razón. 3. Elaborar proyecto de presupuesto del área jurisdiccional en la forma que lo requiera el nivel central; ejecutar y gestionar el presupuesto, traspasos y modificaciones de ítem, asignaciones y subasignaciones de los subtítulos aprobados por el Director del Fondo, manteniendo bajo su custodia la documentación contable y presupuestaria. 4. Presentar al Director de FONASA informes de gestión con la periodicidad que determine el nivel central. 5. Llevar el control de las especies y bienes corporales muebles del inventario de las Unidades y Tesorerías Locales de su jurisdicción; celebrar contratos de comodato sobre bienes muebles e inmuebles actuando sólo en calidad de comodatario; dar de baja y/o enajenar toda clase de bienes muebles de acuerdo a la	1 a 12 . Año 1998.	1 a 12. Todas las regiones.

	normativa vigente. 6. Negociar y administrar a nivel local los convenios y programas especiales definidos por la Dirección del Fondo. 7. Gestionar la incorporación de prestadores de servicios de atención de salud y contactar proveedores. 8. Evaluar y emprender nuevos proyectos de puntos de contacto con clientes, según sus recursos de presupuesto y aprobación previa del Director del Fondo. 9. Gestionar el sistema de pago de prestaciones en la MLE a nivel local. 10. Realizar estudios de mercado orientados a seleccionar el grupo de prestaciones que tiene mayor impacto regional en el presupuesto FONASA para la compra de servicios en la Modalidad de Libre Elección. Revisar estadísticas de volúmenes de atención realizados por tipo de prestaciones, analizar estructura y nivel de precios de mercado de prestaciones, indagar número de prestadores por tipo de prestaciones en la región, etc. 11. Recoger propuestas de modificaciones del Arancel de Prestaciones de Salud presentadas por los prestadores y remitirlas al nivel central. 12. Apoyar a nivel local la política de marketing, en el marco del presupuesto general de la Agencia Zonal.		
Personal	1. Traspaso de vacantes desde nivel central a Agencias Zonales Norte y Sur. 2. Aumento de horas extraordinarias a Zonales Norte y Sur.	1. Ene.- Dic.1999. 2. Marzo 1999.	1, 2 y 4. Nivel central y regiones I, II, III, IX, X, XI y XII.

	3. Iniciar programa de mejoramiento de condiciones laborales. 4. Implementar Plan de Capacitación en Zonales Norte y Sur.	3. Mayo 1999 a Marzo 2000. 4. Marzo 1999 a Marzo 2000.	3. Todas las regiones.
Programa	1. Suscribir convenios con profesionales y entidades de salud públicas o privadas, que se inscriben en la MLE y/o poner término a convenios por aplicación del art. 51 y 52 del D.S. 368/85 y sus modificaciones. 2. Autorizar pagos directos en casos justificados a los prestadores, por cobranzas erróneamente rechazadas en el proceso informático o al presentar reclamos por atrasos improcedentes, pago de Bonos de Atención de Salud u órdenes de atención aunque no sean originales de dicho título, mediante Resolución fundada y en casos calificados; pago de BAS emitidos en niveles inferiores o superiores del prestador, ajustándolos al valor que corresponda al grupo de inscripción del profesional o entidad y la modificación de prestaciones y valores en los BAS emitidos en un Programa de Atención de Salud en trámite. 3. Efectuar la mantención de la Base de Datos Prestadores y suscribir y administrar los Convenios con Entidades Delegadas, que sean exclusivos del territorio de su competencia, y que no tengan carácter de nacional.	Período 1998 - 1999.	Todas las regiones.

	4. Aceptar codeudores con ingreso inferior al del afiliado solicitante de un préstamo médico en casos calificados que así lo requieran. 5. Asumir la representación judicial del FONASA ante los tribunales de justicia del territorio asignado como jurisdicción, siempre y cuando se actúe en calidad de demandante, actor o denunciante. 6. Firmar oficios dirigidos al Sr. Contralor Regional referidos a materias propias de su jurisdicción y que deban ser consultados al Organismo Contralor.		
--	---	--	--