



Escuela de Gobierno y Gestión Pública

Estrategia de Medios Digitales del Fondo Nacional de Salud

Período 2014-2018:

Una Propuesta Modernizadora

Estudiante: Gabriel Bajo Valdivia

Profesor Guía: Juan Bravo

Proyecto de Tesis para optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Proyecto de Tesis para optar al Título de Administrador Público

Santiago, Noviembre de 2020

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	
	Introducción.....	4
2.	ANTECEDENTES GENERALES	
	2.1 Antecedentes Generales.....	5
	ANTECEDENTES DEL FONASA	
	3.1 Descripción General del Fonasa.....	7
	3.2 Objetivos Estratégicos de Fonasa.	9
	3.3 Transformación Digital en Fonasa.....	10
	3.4 Avance Tecnológico en el Seguro Público.....	11
	3.5 Modernización del Fonasa.....	12
	3.6 El gran Proyecto 2014 - 2018: Cuenta Médica Interoperable.....	12
	3.7 Gestión del Cambio en Fonasa.....	13
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
	3.1 Delimitación de la Situación Problema.....	17
	3.3 Tema.....	17
	3.4 Pregunta de Investigación.....	17
4.	OBJETIVOS	
	4.1. Objetivo General	18
	4.2 Objetivos Específicos	18
5.	JUSTIFICACIÓN	
	5.1 Justificación del Estudio.....	18
6.	HIPÓTESIS	19
7.	MARCO TEÓRICO	
	7.1. Elementos Claves del Estudio.....	20
	7.2 Modernización del Estado.....	23
	7.2.1 Procesos Modernizadores de la Gestión Pública.....	24
	7.2.2 Otras Consideraciones de la Modernización.....	26
	7.3 Administración Pública Clásica.....	27
	7.3.1 El Modelo de Weber.....	28
	7.3.2 Crisis del Modelo Clásico.....	29
	7.4 Nueva Gestión Pública.....	30
	7.4.1 Características de la Nueva Gestión Pública.....	30
	7.5 Esquema Modelo Clásico Administración y NGP.....	33

7.6	Nociones de la Teoría de la Comunicación.....	34
7.6.1	Corrientes Investigativas de la Comunicación.....	35
7.6.2	Comunicación aplicada al Sector Público.....	36
7.7	Gobierno Electrónico.....	38
7.7.1	Reformas Estatales.....	38
7.7.2	Tecnología, Información y Comunicación en el Estado.....	39
7.8	Conceptos Claves.....	40
7.8.1	Valor Público.....	40
7.8.2	Crear Valor Público.....	42
7.8.3	Fuentes de Valor Público.....	43
7.8.4	Servicios que entregan Valor.....	43
7.8.5	Impacto de los Resultados.....	44
7.8.6	Valor Creado por Legitimidad.....	44

8. MARCO METODOLÓGICO

8.1	Estrategia Metodológica	45
8.2	Enfoque Metodológico.....	46
8.3	Tipo de Investigación.....	47
8.3.1	Enfoque de Carácter Cualitativo.....	47
8.3.2	Diseño flexible para adaptarse al objeto de estudio.....	48
8.4	Instrumentos Metodológicos de Investigación.....	48
8.4.1	Recolección de Datos.....	48
8.4.2	Entrevistas.....	49
8.4.3	Análisis Documental.....	49
8.4.4	Universo de Investigación.....	49
8.4.5	Unidad de Estudio o Muestra.....	49
8.4.6	Usuarios de Fonasa TV.....	49

9. PRESENTACIÓN, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

9.1	Objetivo Específico N° 1.....	50
9.2	Análisis Nuevo Sitio Web.....	51
9.3	Cuentas de Fonasa en Redes Sociales.....	53
9.3.1	Diagnóstico de las Redes Sociales de Fonasa.....	53
9.3.2	Twitter @Fonasa.....	55
9.3.3	Facebook Fonasa Chile.....	55
9.3.4	Twitter @AyudaFonasa	56
9.3.5	Instagram /fonasachile	56
9.4	Análisis Canal Corporativo Fonasa TV.....	56
9.5	Objetivo Específico N° 2	60
9.5.1	Vistas del Nuevo Home de Fonasa.....	61
9.5.2	Visitas Portal Web.....	62

9.5.3	Cifras de Redes Sociales.....	64
9.5.4	Conocimiento Fonasa TV en Sucursales.....	65
9.5.5	Análisis General del Período.....	68
9.6	Objetivo Específico N° 3	70
9.6.1	Repensar las Comunicaciones Digitales.....	70
9.6.2	Sitio Web Fonasa.....	71
9.6.3	Redes Sociales del Fonasa.....	72
9.6.4	Fonasa TV: información útil para el usuario.....	73
9.6.5	Más Canales, Mejor Información.....	74
9.7	Objetivo Específico N° 4	74
9.7.1	Página Web Fonasa.cl	76
9.7.2	Redes Sociales Corporativas.....	77
9.7.3	Canal Corporativo Fonasa TV.....	78
10.	CONCLUSIONES.....	80
11.	PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.....	84
	11.1 Componentes Generales Estrategia Digital del Fonasa.....	86
12.	BIBLIOGRAFÍA	
	Bibliografía.....	89
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DIGITALES	
	Referencias Bibliográficas Digitales.....	91
14.	ANEXOS	
	Anexos.....	93-145

1. INTRODUCCIÓN

Transformar el Estado es un desafío indiscutido para garantizar el desarrollo económico, social y cultural de un país; además contribuye a una adecuada inserción en el panorama internacional y el bienestar de todas las personas que constituyen la sociedad de un determinado territorio.

En este sentido, la necesidad de modernizar la gestión pública en Chile ha sido uno de los ejes centrales de los gobiernos post dictadura, lo que se traduce en constantes proyectos implementados durante los últimos 30 años¹.

Además, el contexto actual plantea importantes escenarios para alcanzar una mayor gobernabilidad democrática, lo que supone un gran trabajo para renovar las estructuras del aparato público y, muy en particular, en los servicios públicos, a las exigencias de un tejido social dinámico y en constante transformación.

En este sentido, la relación entre Estado, Sistema Democrático, Mercado y Ciudadanía, implica ajustar las definiciones, las estrategias y los estilos de trabajo, a los nuevos desafíos que impone la Sociedad de la Información y su vertiginosa temporalidad.

Dentro de esta coyuntura, el uso de medios digitales de información por parte de los organismos del Estado constituye un instrumento tecnológico valioso para la sociedad, porque contribuyen a la modernización de la administración pública en su conjunto y permiten lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia en las acciones de gobierno.

Este trabajo busca establecer una serie de elementos para el análisis de la gestión pública y, a su vez, para comprender una estrategia comunicacional de fortalecimiento con la ciudadanía, a partir del diseño y planificación de un modelo para el uso de plataformas digitales por parte del Fondo Nacional de Salud (FONASA).

Un aspecto común de las plataformas del Fonasa que serán evaluadas, tiene que ver con que éstas fueron diseñadas con un enfoque centrado en el usuario, ya que contienen servicios de información relevantes, comunicación inclusiva y trámites realizables por Internet. Por lo tanto, constituye una oportunidad para mejorar la interacción gobierno-ciudadanos, donde ambos agentes se benefician de manera recíproca.

Para profundizar lo anterior, se realizó un diseño de estudio descriptivo, que identificará los elementos prioritarios en el uso y el valor de esta estrategia, que como dijimos anteriormente, se centra en el uso de plataformas o medios digitales de información para facilitar el acceso de bienes públicos a la ciudadanía.

¹ Se consideran los procesos de cambio que experimentó la Administración Pública chilena desde la llegada de los gobiernos democráticos el año 1990, hasta el año 2020, que supone la gestión de siete administraciones presidenciales durante este período.

Con el objetivo de guiar la lectura, comentar que el primer capítulo de esta investigación, da cuenta de los Antecedentes Generales del problema a estudiar, para luego conocer en detalle la Descripción del Fondo Nacional de Salud. Posteriormente viene el Planteamiento del Problema, Objetivos, Justificación e Hipótesis, donde podremos advertir los propósitos del estudio y cuáles son sus delimitaciones conceptuales.

Avanzando en el documento, conoceremos el Marco Teórico, donde obtendremos información relativa al fenómeno en estudio, antecedentes de contexto e investigaciones previas vinculadas al objeto de estudio. En el Marco Metodológico expondremos nuestras herramientas de investigación, para luego presentar, analizar y exponer los resultados encontrados a lo largo de esta Tesis. Finalmente, entregaremos las Conclusiones y una Propuesta de Mejora a la Estrategia Digital del Seguro Público, con recomendaciones prácticas y teóricas para hacer más eficiente la gestión de los medios digitales del Fonasa.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Antecedentes General

La creciente digitalización de la vida cotidiana es sin duda uno de los aspectos más notorios de los últimos tiempos. Internet forma parte ya de nuestra bitácora habitual; los celulares inteligentes nos hacen la vida fácil, permiten no sólo contactarnos con nuestros cercanos, sino que además nos proveen de cámara fotográfica, GPS, lectura del tiempo y calculadora, entre otras aplicaciones. Todo está al alcance de la mano y las personas se han vuelto más sofisticadas en cuanto al consumo/producción de información y también de bienes culturales.

Este cambio profundo en la manera de situarnos en la sociedad también requiere una transformación o, a lo menos, un ajuste desde el Estado en su relación con las personas. El flujo unidireccional de información no es suficiente. No basta con planificar una política pública y esperar resultados. Hoy los Servicios Públicos deben ser capaces de actualizarse y generar vínculos más cercanos con los ciudadanos, con el fin de otorgarle sentido y legitimidad al sistema democrático que lo sustenta.

Por tal motivo el uso de medios digitales gubernamentales constituye un fenómeno que poco a poco ha llamado la atención de funcionarios públicos, académicos e investigadores, con el propósito de indagar y desarrollar plataformas tecnológicas que resulten funcionales para los gobiernos de distintos niveles y por supuesto, para los beneficiarios de las políticas públicas.

Este trabajo estará centrado en la estrategia digital del Fondo Nacional de Salud, para lograr caracterizar su propósito y funcionamiento, en términos de cómo este servicio público intenta fomentar una manera más tecnológica de relacionarse con los usuarios.

El Seguro Público de Salud se relaciona con 13,5 millones de usuarios en Chile². Tiene una red de sucursales que brindan diversos servicios y coberturas a sus asegurados. La comunicación es permanente entre la institución y la ciudadanía, por lo tanto, requiere de un esfuerzo en la gestión para ser mejorada y modernizada en términos del uso de la tecnología y las redes sociales de información.

El debilitamiento de los medios de comunicación convencionales, como los diarios, la radio y la televisión, se contrasta con los crecientes proyectos de inversión para renovar las estrategias comunicacionales de los servicios públicos, incluyendo, por cierto, páginas web, redes sociales, portal de transacciones en línea, entre otras.

Desde principio de los noventa, se puede evidenciar la creación de las primeras páginas web de organismos académicos y privados³. Poco a poco, posteriormente, el Estado comenzó a diseñar intuitivamente diversos portales electrónicos para vincularse con los ciudadanos⁴.

Con el paso del tiempo y la conciencia del rol que estos sistemas de información podían llegar a tener en la comunicación entre el Gobierno y los ciudadanos y organizaciones, se comenzaron a entregar algunas directrices.

La primera como tal llegó en 1998 durante el Gobierno del Presidente Eduardo Frei, cuando a partir del trabajo de la Comisión Presidencial de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, se determinó que cada servicio público debía tener presencia en la Internet y para ello se motivó a la creación de los Sitios Web correspondientes.

En el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos, a través del Instructivo Presidencial N° 005 - 2001 sobre "Desarrollo del Gobierno Electrónico" se definió este concepto como "el uso de las tecnologías de información y comunicaciones que realizan los órganos de la Administración para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y la eficacia de la función pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos"⁵.

² Cantidad de Usuarios según cifras del Fondo Nacional de Salud, Boletín Institucional año 2018.

³ Los pioneros nacionales del www: Ocho años del web en Chile. Revisar Nota completa en <http://www.ceo.cl/609/article-3890.html>

⁴ Los pioneros nacionales del Www: Ocho años del web en Chile. Revisar Nota completa en <http://www.ceo.cl/609/article-3890.html>

⁵ Sobre la normativa web en Chile. Revisar nota en <https://www.guiadigital.gob.cl/articulo/sobre-la-normativa-web-en-chile.html>

Ministerios, Servicios y Municipios, con el paso de los años, extendieron su presencia en el territorio con un despliegue digital que alcanzó a públicos masivos y validó el uso de las TICs en la gestión pública.

La representación en línea del Estado es un hecho concreto, ya que cada año los proyectos de mayor tecnología cuentan con importantes recursos y, adicionalmente, porque las mejoras permanentes a las iniciativas digitales tienen una utilidad funcional para la sociedad chilena. Es decir, genera un tipo de valor, el cual será debidamente analizado según los objetivos de este estudio.

Esta investigación tiene por objeto de estudio el análisis de las estrategias que apuntan a resolver una demanda de información por parte de la ciudadanía. Busca además, describir cómo el Estado ha logrado reinventarse en la sociedad del conocimiento, con la revolución digital, las redes sociales y todos los desafíos tecnológicos que esto conlleva.

En síntesis, el uso de las TICs en el ámbito público puede ser visto como una oportunidad para contribuir sistemáticamente a establecer canales más adecuados de contacto con las personas, permitiendo incrementar la eficiencia de la gestión pública y su capacidad para promover valores y tipos de participación democrática en la actualidad.

Todas estas características, que a priori suenan a palabras de buena crianza, resultan relevantes de investigar para comprender -en perspectiva- el desafío de incorporar a la opinión pública al debate de los temas de interés público, como lo es la administración del Estado y la gestión de sus servicios. Es en este punto donde la estrategia digital del Seguro Público adquiere relevancia para la investigación, en términos de conocer el valor que entregan como propuesta de contenido al nuevo ciudadano.

En resumen, los ciudadanos residentes en Chile exigen mejores respuestas y más oportunas, por tanto, consideramos de manera preliminar que los medios digitales han aportado enormemente en esta tarea. De esta manera, la definición del Fondo Nacional de Salud y su proyecto modernizador, servirá de guía para el análisis teórico sobre el uso de los medios digitales como agentes de una mejor comunicación y vinculación con los usuarios.

3. ANTECEDENTES DEL FONASA

3.1 Descripción General de FONASA

El Fondo Nacional de Salud, FONASA, es una de las instituciones públicas más relevantes en el ámbito de la protección social de nuestro país, principalmente por el rol que cumple en la gestión financiera del sector salud.

Habitualmente, las personas lo reconocen por su papel en la protección de los derechos en salud, por su red de sucursales, incluyendo la compra de bonos para la atención en prestadores públicos y privados de la red en convenio. Pero sin duda esta perspectiva

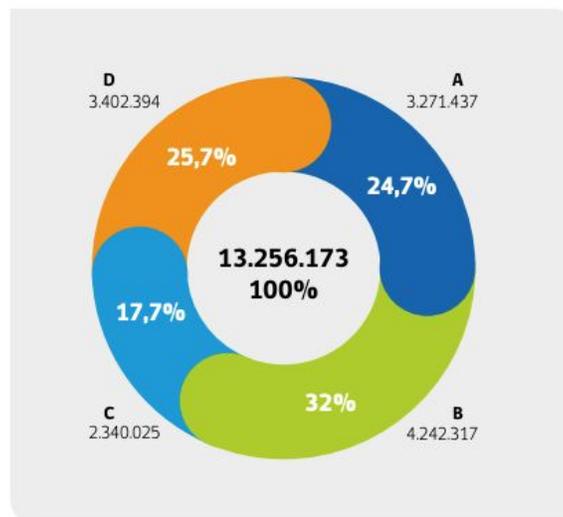
sigue siendo acotada en relación a la diversidad de funciones que cumple este servicio público.

Tal como establece el documento oficial de Gestión “La Digitalización de Fonasa (2017)”, su definición técnica de quehacer institucional aborda una perspectiva histórica desde su creación y la posterior definición de funciones, en materia de sus atribuciones como Seguro Público de Salud.

El Fondo Nacional de Salud (FONASA), nació el 3 de agosto de 1979 como continuador de la labor que realizaba el Servicio Médico Nacional de Empleados (Sermena). Con el paso de los años, FONASA ha evolucionado hasta transformarse en la principal institución preocupada de la Seguridad Social Pública en Salud de los chilenos y chilenas. FONASA entrega cobertura de salud sin exclusiones de edad, sexo, nivel de ingreso, número de cargas familiares legales y enfermedades preexistentes. Igualmente, financia los subsidios de incapacidad laboral (licencias médicas) y otorga préstamos de salud. El plan único e integral de Salud al que tienen derecho los beneficiarios de FONASA, incluye cobertura y garantías de atención como la promoción, prevención, curación, rehabilitación y cuidados paliativos. (Fonasa 2017)

Respecto de los afiliados de FONASA, de acuerdo a datos obtenidos de la Cuenta Pública Participativa, en el año 2015 los beneficiarios del Seguro Público de Salud, alcanzaron la cifra de 13.256.173 personas que residen en Chile, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

Infografía 3: Beneficiarios FONASA según clasificación por Tramos de Ingreso



Fuente: Departamento de Planificación Institucional, Subdepartamento de Estudios, diciembre 2015

6

⁶ Gráfico con la distribución del porcentaje de asegurados FONASA el 2015.

Tramo A: Personas carentes de recursos y personas migrantes. Causantes de subsidio familiar (Ley 18.020).

Tramo B: Personas que perciben un ingreso imponible mensual menor o igual a \$326.500.-

Tramo C: Personas que perciben un ingreso imponible mensual mayor a \$326.500.- y menor o igual a \$476.690.- Nota: Con 3 o más cargas familiares pasará a Tramo B.

Tramo D: Personas que perciben un ingreso imponible mensual mayor a \$476.690.- Nota: Con 3 o más cargas familiares pasará a Tramo C.⁷

Dentro del plan de salud de Fonasa, los usuarios tienen diversas opciones de atenciones y prestaciones de salud, tanto en la red pública como privada de salud. De acuerdo a la definición institucional, las alternativas de atención existentes son:

Modalidad de Atención Institucional (MAI) y Modalidad Libre Elección (MLE), o en ambas alternadamente. La Modalidad Institucional (MAI) corresponde a la atención que entregan los establecimientos públicos de salud, como consultorios, centros de referencia de salud, centros de diagnóstico terapéutico y hospitales públicos. La Modalidad de Libre Elección (MLE) corresponde a la atención entregada por profesionales y establecimientos de salud privada que hayan suscrito convenios con FONASA. Podrán acceder a esta Modalidad los beneficiarios del Fondo Nacional de Salud clasificados en los tramos de ingreso B, C y D, es decir, los cotizantes y sus cargas familiares. (Fonasa 2017)

3.2 Objetivos Estratégicos de Fonasa

Dentro de las primeras medidas que se abordaron en el proceso de gestión del cambio de Fonasa, fue definir nuevos objetivos estratégicos para este período, como una estructura que fuera capaz de guiar los procesos administrativos y de gestión pública al interior del Seguro Público.

De acuerdo al Balance de Gestión año 2016⁸, los nuevos propósitos estratégicos definidos para el período, sirvieron a la vez para dotar de una solidez estructural el proceso de implementación de su estrategia de gestión del Seguro.

Construir una Nueva Oferta de Valor: Construir un nuevo Plan de Salud, preventivo, integral y flexible que responda a las necesidades de los ciudadanos, asegurando acceso a una cobertura efectiva con protección financiera. Optimizar la Compra Sanitaria: Gestionar una compra sanitaria eficiente, con calidad y oportunidad a prestadores del ámbito público y privado. Optimizar la Gestión Financiera: Fortalecer la regulación y monitoreo financiero del sector salud,

⁷ Tramos 2020 del Fondo Nacional de Salud, obtenidos del portal www.fonasa.cl

⁸ Balance de Gestión Integral BGI del Fondo Nacional de Salud, Ministerio de Salud, 2016.

asegurando un balance en las fuentes de financiamiento y una gestión financiera sectorial eficiente. Rediseñar nuestra relación con la Ciudadanía: Mejorar la calidad de atención de Fonasa mediante una comunicación transparente y oportuna, fortaleciendo la participación ciudadana. Fortalecer nuestra Gestión Institucional: Desarrollar nuevas capacidades institucionales a través de comunicación interna efectiva, mejoría en la gestión de procesos, actualización de la estructura y normativa, fortalecimiento de la gestión de personas e incorporación de tecnologías de información. (BGI Fonasa 2016)

Estos objetivos estratégicos de alguna forma marcaron el camino a seguir por las autoridades y los funcionarios del Fonasa durante el período 2014-2018. Dentro de estas premisas, la relación con la ciudadanía fue el contexto de la gestión donde la estrategia de medios digitales efectuó su principal aporte. Esto considerando los diferentes dispositivos puestos a disposición de los usuarios, prestadores y ciudadanos, que se vincularon con Fonasa durante este rango de tiempo.

3.3 Transformación Digital en Fonasa

La transformación tecnológica del Fonasa durante el período 2014-2018, fue en términos generales, la base de la gestión estratégica impulsada por su equipo directivo. En este sentido, podemos nombrar los procesos de rediseño del sistema informático, la inversión para implementar en servicios en línea en su sitio web, la búsqueda de aliados en el sector salud para generar diversos proyectos de mejoramiento continuo, entre otras iniciativas relevantes.

En este sentido, de acuerdo a lo planteado por el Seguro Público durante este período, la Transformación Digital tuvo algunos procesos que fueron analizados, evaluados y corregidos en una mejora continua de la administración.

Fonasa ha llevado a cabo, desde marzo de 2014, una transformación mayor apalancada en el desafío de pasar de ser vista por sus usuarios como un Fondo a un Seguro de Salud Pública (...) Lo primero, fue hacer un diagnóstico en terreno para validar cuáles eran efectivamente las principales funciones que cumplía Fonasa de cara a sus públicos, lo que sirvió para ir derribando algunos mitos: si bien en el imaginario la venta de bonos de libre elección era el principal producto, la realidad era distinta, sólo representaba poco más del 20% de lo que se requería en sucursales. (...) Considerando todos estos elementos, el Departamento de Gestión Territorial estructuró un Nuevo Modelo de Atención, que consideró el fortalecimiento de la función de asesoría en salud y un rediseño completo de procesos con incorporación de tecnología de punta, que significó poner en línea a las sucursales, traspasando diversas funciones presenciales al mundo digital, acercando así a Fonasa a sus usuarios, permitiéndole estar donde lo requieren sus asegurados. (Fonasa 2017)

Como se puede apreciar, Fonasa efectuó un importante esfuerzo en materia de transformación tecnológica, para conectar los diferentes sistemas ya sea desde las bases de acreditación de nuevos afiliados, hasta revisar el modelo de atención que se le brinda a los asegurados, todo esto, en un marco de uso ascendente de diversos componentes tecnológicos.

3.4 Avance Tecnológico en el Seguro Público

Para comprender la necesidad de apoyarse en la tecnología para los procesos modernizadores del Estado, como es el caso de Fonasa durante el período estudiado, es relevante también conocer cómo analizar la relevancia de herramientas digitales para impactar en el sector salud.

En este sentido, Fonasa tuvo especial cuidado por promover iniciativas como la digitalización de sus procesos de gestión y especialmente, los servicios para los asegurados Fonasa se construyeron bajo una lógica que permitiera lograr una trazabilidad financiera y sanitaria de sus asegurados, priorizando de esta manera, los servicios y plataformas digitales por sobre los presenciales, diversificando y así mejorando la calidad de atención para los usuarios del Seguro Público.

Por consiguiente, el proceso de transformación digital fue definido de la siguiente manera:

Este proceso, que marca una transformación global del Seguro Público, se llevó a cabo con la disponibilización de tecnología de punta y herramientas de clase mundial, que permitieron a Fonasa implementar una plataforma robusta que sostiene los procesos de: Acreditación y Cotizaciones; Administración de Pólizas; Valorización de Prestaciones; Administración de Convenios y Base de Prestadores; Inteligencia de Negocios; entre otros.

Por otro lado, este proceso de transformación permitió al Seguro –por primera vez– vincular de manera automática el proceso de acreditación de asegurados con sus cotizaciones, generando así la “Póliza Digital” de los asegurados, a través de su sistema oipa (Oracle Insurance Policy Administration). Así mismo, la implementación del sistema ohi (Oracle Health Insurance) permitió al Seguro consolidar en una sola plataforma, tanto reglas de negocio, como tablas maestras (convenios de prestadores, catálogo de prestaciones, aranceles) que generan la valorización de la “cuenta médica”.

Sin duda, este proceso de digitalización generó en Fonasa, el acceso a una red de datos jamás explorada en el sector, generando una oportunidad vital para llevar a cabo el proyecto de Inteligencia de Negocios, que comenzó a generar información

para la toma de decisiones en salud, a mediados del año 2016 y que pretende generar espacios de opendata⁹ para la Gestión Pública de Salud. (Fonasa 2017)

3.5 Modernización del Fonasa

El proceso liderado por Fonasa en el sector salud, permitió durante estos años identificar algunos aspectos prioritarios sobre adecuaciones o cambios relevantes en la forma de hacer las cosas en materia de gestión pública. Por ejemplo, fue relevante el trabajo de formación con los funcionarios, la coordinación con los médicos y profesionales de la salud, además del proceso exploratorio con los emprendedores del sector tecnológico, para buscar las mejores prácticas y soluciones que fueran coherentes con los objetivos estratégicos definidos al inicio del período.

Liderar el cambio junto a los funcionarios: Todo el proceso de transformación se hizo de la mano de los propios funcionarios, quienes se sumaron activamente a los nuevos desafíos. Intensas horas de capacitación, disponerse a nuevas lógicas de atención e incorporación de nueva tecnología fueron claves para la rápida implementación de los cambios. Esto significó también una oportunidad de desarrollo laboral, pues personas que llevaban años en una misma función pudieron incorporar nuevas competencias profesionales, en un proceso de formación continua en que pasaron de ejecutivos a asesores en salud. Involucrar a los Prestadores: Se hizo un trabajo sistemático y directo con los prestadores (centros médicos y clínicas), para incorporarse a la transformación a través de la adopción de los nuevos requerimientos que exigía la modernización de Fonasa. Poco a poco el sistema y nuevo modelo de atención fueron demostrando sus ventajas y hoy son socios estratégicos para el desarrollo de una atención más expedita a los usuarios. Incorporar Tecnología a la Gestión Pública de Salud: Fonasa ha incorporado la revolución digital a su gestión, aplicando las ventajas de la tecnología en la simplificación y transformación de procesos, pensando en mejorar la atención de sus asegurados, hacer más eficiente la realización de trámites y generar nuevas sinergias para un servicio de alto nivel. Es así como progresivamente, ha ido integrando nuevos procesos de manera continua y fluida, que van terminando con la fragmentación e integrándose de manera sucesiva, configurando un nuevo mapa digital de servicios del Seguro de Salud Pública de Chile. Este cambio ha sido hecho desde adentro hacia fuera, poniendo a Fonasa en un estado destacado dentro de los servicios públicos del país, que ha incorporado

⁹ El catálogo de datos abiertos (Opendata) es una iniciativa que permite disponer de datos en bruto que pueden ser reutilizados para los fines que las personas u organismos estimen, de modo que puedan crearse a partir del catálogo Opendata nuevas formas de información, interrelación, reusabilidad y nuevos usos.

la tecnología de manera efectiva a su función estratégica, en el ámbito de la salud pública de Chile. (Fonasa 2017)

3.6 El gran Proyecto 2014 - 2018: Cuenta Médica Interoperable

Cuando asumió la gestión del Fonasa el equipo liderado por Jeanette Vega, Chile se encontraba en un momento relevante para profundizar las políticas de mayor tecnologización en diferentes ámbitos propios de la gestión pública. En particular, el sector salud siempre ha sido tierra fecunda para fomentar el desarrollo y la integración de nuevas tecnologías y sistemas de información, considerando el gran impacto que esto podría generar en la ciudadanía que son asegurados del Fonasa.

En este ámbito, la Cuenta Médica Interoperable tuvo las siguientes características y definición de prioridades para desarrollarla durante estos años:

Más de 1.600 prestadores están conectados a la red intranet de salud pública y el Foro Económico Mundial ubicó a Chile en el puesto 35, dentro de 144 países, en el grado de adopción de las tics (...) Es así como surgió una oportunidad para que Fonasa y Corfo trabajaran en conjunto, creando Salud + Desarrollo, un programa estratégico nacional que hoy es impulsado por el Comité de Transformación Digital de Corfo y cuyo Consejo Directivo convoca tanto al sector público, como privado. Se diseñó una hoja de ruta que abarca cinco ejes de acción, con 20 proyectos en ejecución y una inversión total que alcanza 9 mil millones de pesos en el sector. (FONASA 2017)

3.7 Gestión del Cambio en Fonasa

Durante la administración de la Doctora Jeanette Vega Morales a cargo del Fonasa, entre los años 2014 a marzo de 2018, la institución avanzó en un proyecto de modernización del Seguro en los ámbitos de protección en salud y digitalización incremental de sus sistemas informáticos, para robustecer sus dispositivos y sistemas de conexión con la industria de la salud, para precisamente, relevar su rol y participación como un actor clave en este sector.

Para alcanzar los propósitos establecidos al comienzo de esta administración, el equipo directivo diseñó una estrategia de Gestión del Cambio para desarrollar junto a los funcionarios del Seguro. Esto implicó una serie de labores y tareas, básicamente en términos formativos, de explicar la carta de navegación, además de informar todas las novedades y avances que cada cierto tiempo, el Fonasa conseguía en términos de sus plazos autoimpuestos.

Si la gestión del cambio en el sector privado es compleja, de largo aliento y no necesariamente se obtienen los resultados esperados, las típicas limitaciones del ámbito público, generan ciertas condiciones para dudar de la eficacia de un proyecto transformador en un sistema complejo como es el de la salud pública.

Por esta razón, la gestión del Fonasa tuvo algunas trabas administrativas de inicio, vinculadas principalmente a la toma de decisiones en el espectro político, luego con los recursos invertidos desde Dipres para hacer efectiva esta labor, la disposición de los mandos medios en términos jerárquicos del Fonasa, también fueron variables que dificultaron el panorama de transformación integral del Seguro.

En consecuencia, uno de los aportes de esta investigación al campo disciplinar, es entregar nuevas miradas respecto de la gestión del cambio en proyectos relevantes para el país, en el marco de sus políticas públicas de salud. Por lo tanto, el propósito inicial en toda organización, será diagnosticar su funcionamiento y proponer mejoras a sus procesos internos, donde la cultura organizacional¹⁰ es una de las más relevantes. Esto se genera siempre al inicio de cada administración, lo que por costumbre e intentos reiterados, se relacionan con el escepticismo, y con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo.

Según Mario Waissbluth¹¹, Profesor del Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, experto en modelos de análisis y evaluación pública, es importante considerar el siguiente panorama en relación a las características del Estado y sus niveles de gestión:

En el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, múltiples stakeholders con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus afiliados cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper. (Waissbluth 2008)

Esta noción planteada por el profesor Waissbluth, respecto de los múltiples actores que están presentes al momento de incidir en una política de gestión del cambio, también fue abordado por la Directora de Fonasa en estos años, Dra. Jeanette Vega¹², al expresar que:

Estos procesos básicamente requieren generar en la institución, una cultura de cambio. Eso significa, en primer lugar, generar las seguridades, para las personas que trabajan en la institución, que no van a ser reemplazados por la tecnología. Significa generar líderes en toda la institución, facilitar un laboratorio de fuerzas de

¹⁰ Es la integración de las acciones, ritos, símbolos, prácticas, valores y alternativas respecto de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en un servicio centralizado. Esto en la práctica, supone el modo de ser cotidiano de los funcionarios y funcionarias en el desarrollo laboral y sus constantes desafíos. (Servicio Civil 2016)

¹¹ Gestión del Cambio en el Sector Público, Universidad de Chile, 2008.

¹² Presentación Directora Fonasa Dra. Jeanette Vega, en Simposio Salud: Nuevas Tecnologías, avances y desafíos, 18-19 de julio 2017, País Digital.

tarea, para lograr una política de puertas abiertas; explicar la hoja de ruta por todos los canales; establecer indicadores claves y lo más importante, esto es 10% planificación y 90% de implementación constante, permanente. (Vega 2017)

En esta misma lógica de comprender la relevancia que tienen las personas en el buen desarrollo de una política de gestión, Eduardo Hernández¹³, Encargado de liderar los procesos de Comunicaciones y Marketing del Seguro Público, sostuvo que era relevante dotar de participación al proceso.

Establecimos como prioritario darle un sentido participativo a la labor de todos nuestros funcionarios en el país, por tanto, la gestión del cambio fue significativa para avanzar en la fidelización y compromiso de nuestro capital humano con nuestro proyecto (...) Otro aspecto importante de nuestra modernización, fue la difusión del proceso de gestión del cambio que lideramos en Fonasa, donde la información, conocimiento y apropiación por parte de los funcionarios, respecto de la estrategia institucional, fue muy relevante. En este sentido, generamos conversatorios en todas las regiones del país, lo que supuso un esfuerzo importante para trasladar a la Dra. Vega y su equipo directivo, por todas las Direcciones Zonales de nuestro territorio (...) Todos estos fueron avances sustantivos en la manera de relacionarnos con nuestros asegurados, funcionarios y la opinión pública en general. Consideramos como equipo directivo que las comunicaciones son la base que permiten una transformación gradual del servicio que entregamos, dejando de ser la caja pagadora del sector salud a un verdadero seguro público que entrega cobertura y protección financiera en la salud pública del país. (Hernández 2019)

Para avanzar con la planificación estratégica, las autoridades del Fonasa comenzaron por establecer lineamientos claros respecto de qué era lo importante para darle prioridad al inicio de la gestión. En este sentido, la Directora Jeanette Vega¹⁴, lo explica de la siguiente forma:

Hemos rediseñado nuestros procesos, ya que necesitábamos ser capaces de conocer a nuestros afiliados; necesitábamos ser capaces de mirar desde la persona, lo que pasa en Fonasa, cómo está diseñado el proceso de afiliación, la inscripción en centros de salud, los encuentros médicos, la cuenta médica, junto al monitoreo y seguimiento (...) Para esto hay algunos requisitos que son básicos: lo

¹³ Entrevista a Eduardo Hernández, martes 19 de abril 2019, Jefe Comunicaciones de Fonasa, Período 2014-2018

¹⁴ Presentación Directora Fonasa Dra. Jeanette Vega, en Simposio Salud: Nuevas Tecnologías, avances y desafíos, 18-19 de julio 2017, País Digital.

primero, es que no existe innovación de ningún tipo, incluida la tecnológica, que no sea con un proceso de gestión del cambio. Nosotros en Fonasa hemos tenido que rediseñar todo nuestro proceso interno para poder adecuarnos a esta mirada desde el afiliado. (Vega 2017)

Tal como lo explica Vega, Fonasa tuvo que efectuar un proceso complejo de reingeniería a todos sus procesos críticos, lo cual obviamente generó un trabajo intenso en los primeros meses de gestión. Esto fue relevante de analizar desde el punto de vista de las comunicaciones internas, para entender además los esfuerzos institucionales por construir un proyecto colectivo, como lo explica Eduardo Hernández, de la siguiente manera:

Se generó una instancia de vinculación con los funcionarios, para explicar la necesidad de tener un Seguro Público Único, integrado con el sector salud, para modernizar la forma de relacionarnos con nuestros usuarios, avanzando hacia la transacción virtual y la presencia digital del Fonasa, tanto en la red pública como privada de salud (...) Este diálogo nos permitió además, recoger las impresiones, críticas y sugerencias a nuestra propia estrategia. Fue un proceso enriquecedor que nos dejó grandes aprendizajes, en relación a cómo uno debe liderar la gestión del cambio para adquirir, efectivamente, el compromiso de los funcionarios de todo el país, para alcanzar nuestros ambiciosos objetivos (...) El principal aporte de nuestro Departamento fue ser un agente que facilitara la difusión de contenidos estratégicos dentro de la institución. En tal sentido, las comunicaciones internas adquirieron gran relevancia ya que tuvimos que informar, convencer, dar cuenta de resultados, a nuestros más de 1.200 funcionarios en todo el país. (Hernández 2019)

De esta manera se puede evidenciar la relación existente entre la gestión del cambio y la comunicación corporativa, ésta última como un elemento relevante en la estrategia global de gestión a nivel de la administración pública. Todo proyecto debe ser comunicado, se debe explicar, conocer los montos asociados, los esfuerzos público privados, el uso de la tecnología y los propósitos buscados. Considerando estos aspectos, es probable que un proyecto de gestión pueda tener mayor porcentaje de éxito, al considerar el desarrollo de cada una de estas variables.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las demandas sociales son cada vez mayores, por lo tanto, la provisión de servicios de parte del Estado hacia la ciudadanía, deben estar en línea con las expectativas y necesidades de los usuarios. Si consideramos el desarrollo de las tecnologías digitales, la expansión de Internet y el crecimiento de la telefonía móvil, se han generado profundos

cambios en las formas de participación entre las personas y las organizaciones. Si bien la tecnología no es la solución a todos los problemas, sí constituye un medio relevante para cambiar la cultura de atención al ciudadano; es decir, ajustar el paradigma de lo análogo/presencial, de que el ciudadano debe acudir al Estado para llenar solicitudes, cuando más bien, es el Estado el que debe acercarse al ciudadano, para ofrecerle alternativas de solución a sus problemáticas.

En la actualidad, probablemente con mayor exigencia y consenso que antes, aún se mantiene la idea de construir gobiernos más democráticos, participativos, cercanos y oportunos, gracias al uso de la tecnología, lo que eventualmente, podría mejorar la relación entre las comunidades y la administración pública. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos desplegados en los últimos años, todavía existe una brecha entre la sociedad y el Estado en materia de tecnologización y transformación digital¹⁵.

En este sentido, el Fondo Nacional de Salud, ha ido variando su modelo de atención al público durante los últimos años, apostando por renovar y diseñar nuevos canales de comunicación, que posibiliten una relación más fluida con la ciudadanía. En este sentido, nos parece relevante levantar información cualitativa respecto a esta experiencia modernizadora, ya que en la actualidad, es necesario conocer estudios aplicados sobre este fenómeno, para analizar sus diversas variables y contribuir a la disciplina de la administración pública, en lo referido al uso estratégico de las tecnologías digitales en el propósito de mejorar la gestión pública y la provisión de servicios a la ciudadanía.

3.1 Delimitación del Problema

Esta investigación analizará la estrategia de medios digitales efectuada por el Fondo Nacional de Salud, durante el período 2014-2018.

Los actores directamente involucrados son los equipos de funcionarios de la Dirección Nacional de Fonasa y del Departamento de Comunicaciones y Marketing, quienes tuvieron a su cargo el diseño y posterior implementación de la Política de Comunicaciones del Fonasa.

Como actores indirectos consideraremos a los asegurados del Seguro Público de Salud, que necesitan relacionarse con la institución y lo efectúan mediante diversos canales de contacto: redes sociales, dispositivos tecnológicos o la visita a sucursales.

Como parte fundamental de esta Tesis, se efectuará una revisión a su nuevo sitio web, las políticas digitales implementadas y los servicios transaccionales que brindan eficacia al sistema en su conjunto.

¹⁵ La brecha se constata en la necesidad institucional de crear en 2018 “Gobierno Digital”, División de la SEGPRES encargada de la Transformación Digital del Estado, cuya misión es coordinar intersectorialmente a los órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales, apoyando su uso, datos e información pública para mejorar la gestión de servicios cercanos y de calidad a las personas.

3.2 Tema

Estrategia de Medios Digitales del Fondo Nacional de Salud, Período 2014-2018:

Una Propuesta Modernizadora.

3.3 Pregunta de investigación

¿Cómo es la estrategia de Fonasa en el uso de medios digitales durante el período 2014 - 2018?

4. OBJETIVOS

Para los fines de esta investigación, hemos establecido los siguientes objetivos:

4.1 Objetivo General

- Describir el proceso modernizador del Fonasa sobre la base de su estrategia de uso de medios digitales en el período 2014-2018, para generar una propuesta de mejora en su relación con la ciudadanía.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el diseño e implementación de los medios digitales del Fonasa, tales como su nueva página web, sus redes sociales y su canal corporativo.
- Exponer los resultados de la implementación de los medios digitales del Fonasa.
- Caracterizar qué elementos en la estrategia de medios digitales aportan a la relación del Fonasa con la ciudadanía.
- Generar una propuesta de mejora a la estrategia digital del Fonasa.

5. JUSTIFICACIÓN

5.1 Justificación del Estudio

La justificación de este estudio dice relación con buscar la manera de realizar un aporte a la disciplina de la administración pública desde dos aspectos centrales. El primero tiene que ver con entender el proceso modernizador que ha seguido el Fondo Nacional de Salud a partir de su estrategia de medios digitales. En este sentido, nos interesa conocer las características de la propuesta en este período y cómo estas acciones son coherentes o no con los esfuerzos estructurales del Estado por renovar el aparato público.

El segundo aporte o desafío de investigación, es lograr describir de manera precisa, el uso de las plataformas digitales del Fonasa para fortalecer la relación con sus usuarios. Para ello deberemos dar cuenta de cómo es la estrategia que utilizan; qué concepto de participación y de beneficiarios están considerando al momento de diseñar sus políticas públicas, cuál es el modelo de comunicación que subyace en esta estrategia y cuál es el valor público que podría tener este esquema de comunicaciones del Seguro Público.

Delimitados los desafíos de esta Tesis, el propósito es lograr comprender los ajustes que vivió Fonasa en un escenario complejo, con una ciudadanía más demandante y analizar cómo fue la capacidad de respuesta del Estado, en relación a la participación social y si esta dinámica permitió la construcción de políticas públicas más democráticas. En otras palabras, estamos analizando la performance de Fonasa, para identificar si con su estrategia de medios digitales, logró mejorar la capacidad del gobierno, en términos de darle contenido y acción a sus políticas, para pensar en un Estado más eficiente, que logre gestionar de manera adecuada las crecientes necesidades y expectativas en torno a la salud pública.

Por lo tanto, durante el desarrollo de esta investigación, pondremos énfasis en la dirección y diseño estratégico de los medios digitales del Seguro; respecto a cómo el uso de las nuevas tecnologías para la innovación, facilitó una gestión del conocimiento a partir de un diseño comunicacional vinculado a la gestión político-técnica durante el período, que creemos será fundamental para comprender el espíritu modernizador tan propio de los cambios que vive un Estado democrático inserto en un mundo global.

6. HIPÓTESIS

A mayor nivel de tecnologización en los dispositivos de comunicación institucional del Fonasa, mejor será la relación entre la institución y sus asegurados, generando nuevas dinámicas de participación, aportando valor público en el diseño, construcción e implementación de sus políticas públicas de salud, relativas a la estrategia de vinculación ciudadana a partir del uso de plataformas digitales.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Elementos Claves del Estudio

Los principales ejes temáticos que fundamentan el presente proyecto de investigación, posibilitan el desarrollo de una búsqueda académica con dos variables principales. La primera tiene que ver con describir de la manera más acertada y fidedigna posible, el trabajo realizado por Fonasa en términos de su estrategia digital. Esto supone entender conceptos propios de la administración pública, sus procesos de reforma y modernización, junto con entender cómo aporta la comunicación social para un análisis más integral.

Por otra parte, será fundamental ir perfilando las nociones de valor público que puedan estar presentes en esta experiencia liderada por Fonasa en los últimos cuatro años. Resulta interesante poder revisar los alcances del proyecto modernizador de la administración pública, las diferentes acciones vinculadas al gobierno electrónico, lo transaccional en la era digital, asociado por cierto a la resolución de trámites públicos, hasta hace un tiempo sólo bajo la lógica de lo presencial.

De acuerdo a esta posición teórica, es menester advertir desde un principio que decidimos tomar distancia de aquellos enfoques científicos o clásicos de la administración, para dar paso a una teoría más economicista o bien cercana a la Nueva Gestión Pública, en el entendido que desde esta perspectiva teórica, podemos ir analizando desde otra perspectiva la situación del Fonasa en este período.

Por cierto, es importante conocer de qué trata la Administración Científica. En este sentido, la gran contribución de Taylor fue la sistematización de aquellas prácticas organizativas que, al ser simplificadas para enfrentar el ejercicio del oficio, permitieron la entrada en masa de obreros no calificados a la industria. La descripción detallada de tareas y operaciones, así como el estudio de los tiempos y movimientos necesarios para adelantar los trabajos, se convirtieron en funciones técnicas. (Taylor 1911)

Respecto del enfoque del proceso administrativo, el aporte principal fue investigar sobre problemas no estudiados por Taylor, donde se considera el nivel de dirección, creando lo que algunos llaman, el proceso de formación de Jefes/as. Elaboró contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió "Administration Industrielle et générale", libro que describe su filosofía e ideas principales. Ocupaciones basadas en el manejo contable y de las nacientes técnicas aplicadas por los principios de la administración, dirigidos a la planificación, organización, dirección, ejecución y control en la empresa. (Fayol 1916)

En el contexto de la administración pública en Chile, la experiencia del uso de medios digitales por parte del Seguro Público, obedece a una consecución de hechos relacionados

claramente con el proyecto de Gobierno electrónico¹⁶ y posteriormente, haciendo coherente la propuesta de Agenda Digital del segundo período de Michelle Bachelet en La Moneda.

Todo esto sustentado en la reforma del Estado y la modernización de la gestión, respecto de una política pública que requirió el esfuerzo del entramado completo institucional para hacerse realidad, pero mayormente el crear conciencia de una cultura organizacional desde el Estado en la promesa y el cambio en la calidad del servicio. (Rivera Urrutia, 2003)

La idea inicial de un Gobierno interconectado en red, junto a un cambio en la creación de bienestar y desarrollo social, son parte de los conceptos generales y más bien paradigmáticos de este modelo. Un Gobierno abierto para la innovación digital, buscando por cierto permear la estructura burocrática para facilitar la relación con la ciudadanía.

Además, considerando la puesta en marcha de la Alta Dirección Pública en 2003, como un esfuerzo adicional por proveer al Estado de un equipo de alto desempeño hacia el rediseño de procesos y cargos de alto nivel jerárquico (Rivera Urrutia, 2003).

En este sentido, queremos profundizar en el marco del **Gobierno electrónico**, como un modelo de modernización de la gestión pública basado en resultados, que incluyó una serie de aspectos vinculados al posterior desarrollo de estrategias digitales en el marco de la administración pública, tales como:

- (i) una definición clara de la misión y objetivos de los organismos públicos, incluyendo la identificación del cliente; (ii) la identificación de los productos y resultados vinculados a dichos objetivos, susceptibles de ser medidos y evaluados periódicamente, en lo posible mediante la retroalimentación desde el cliente; (iii) la asignación de responsabilidades individuales en el proceso de generación del producto o resultado de la gestión, medibles y evaluables; (iv) flexibilidad y autonomía en materia administrativa, financiera y de administración de Personal, proporcionales a la responsabilidad organizacional e individual por el logro de los objetivos y metas; (v) un proceso sistemático y periódico de evaluación de resultados, de carácter público y externo, y (vi) un sistema de incentivos ligados al logro y superación de metas relacionados con el resultado de la gestión. (Rivera Urrutia, 2003).

¹⁶ El gobierno electrónico también usado como sinónimos los términos administración electrónica, consiste en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el conocimiento en los procesos internos de gobierno, así como en la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a la industria.

Al respecto, podemos circunscribir la definición de Gerencia Pública y su propósito, como un concepto relevante para los propósitos de esta investigación.

Como se puede apreciar, la modernización de la gestión pública tiene como sustento teórico la definición de Gerencia Pública, que busca perfeccionar la gestión y eficiencia de los servicios y órganos del Estado. Pero en sí misma debe reconocer la diferencia sustantiva que existe entre el ejercicio de la gestión administrativa del órgano y servicio, y el ejercicio de la función pública regularmente ajeno o distinto a esos niveles de gestión. El ejercicio de la función pública regularmente ajeno o distinto a esos niveles de gestión. (Silva Cimma 2008)

Esta cita refleja de alguna manera, la velocidad mayor que tienen las comunicaciones en el aparato público, en desmedro de otros procesos más de tipo administrativo, donde organismos como Fonasa, apostaron a generar ejercicios de función pública en la experiencia de atención de un usuario, por ejemplo, a través de sus redes sociales corporativas.

Por eso es fundamental aproximarse desde distintas perspectivas al objeto de estudio, para poder, con los antecedentes necesarios de esta investigación, conocer el grado de valor público adquirido con el uso de una estrategia de medios digitales, en el marco de una iniciativa vinculada a Gobierno electrónico, para conectarse con la ciudadanía en el lenguaje y tecnologías actuales de la sociedad de la información.

7.2 Modernización del Estado

La modernización del Estado se ha perfilado como uno de los pilares fundamentales en materia de gestión transversal para las distintas administraciones en la reciente historia política chilena.

Este proceso se ha ejecutado en un marco institucional con algunos cambios, principalmente en lo referido a la aparición de crecientes demandas ciudadanas y a la existencia de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), que han modificado el escenario tradicional del aparato público.

En este sentido, los esfuerzos estructurales del Estado moderno tenderán a buscar nuevas formas de gestión que permitan entregar respuesta a los cambios que experimenta la sociedad actual. Estas miradas ciudadanas cuestionan la eficacia en el accionar del Estado, exigiendo más transparencia y desarrollo de la función pública, la que debe estar orientada a la construcción de una sociedad más equitativa, inclusiva y donde la pobreza tendrá que enfrentarse mediante políticas concretas y efectivas.

Así como se puede evidenciar, la administración del Estado hace no más de 20 años respondía a desafíos completamente distintos¹⁷.

El mayor protagonismo del mercado y de la iniciativa privada, la mayor exposición de las economías al exterior, las nuevas dimensiones y alcances del poder comunicacional, entre otros cambios notables, configuran mundos y sociedades distintas en su naturaleza y funcionamiento, que obligan a pensar también en un nuevo Estado cumpliendo papeles y funciones acordes con estas inéditas realidades (CEPAL, 1995).

De acuerdo a esta definición de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el proceso modernizador es un requisito fundamental para hacer frente a los desafíos y objetivos de un gobierno, cuya estrategia debe consolidarse mediante resultados comprobables ante los ciudadanos, considerando además la necesidad de mejorar la imagen de los servicios públicos como aparatos burocráticos y con escasa vinculación con la sociedad civil.

La Modernización, según señala la Real Academia Española¹⁸ se refiere a aquella "acción y efecto de modernizar". Generalmente, cuando nos referimos al papel del Estado, se asume la modernización como la relación de éste con las nuevas tecnologías o los procesos de cambios institucionales, pero no siempre su definición está vinculada con su origen histórico y el contenido propio de la modernidad.

¹⁷ Definición obtenida desde el documento "Reforma y Modernización del Estado", CEPAL, 1995.

¹⁸ Referencia de Modernización del Estado según la Real Academia de la Lengua Española (RAE).

Sin embargo, lo que podemos constatar luego de diversas experiencias, es que uno de los propósitos donde existe un determinado consenso, es que la modernización del Estado tiene un afán evidente por ampliar la búsqueda de satisfacción de demandas ciudadanas.

Para lograr este complejo y creciente escenario, resulta fundamental que pueda ir modificando sus funciones y ampliando la gama de servicios públicos con tal de cumplir los requerimientos actuales de la población.

La modernización también se da en un marco de acción donde los mercados compiten cada vez más fuerte y aparecen nuevas ideas e iniciativas privadas que ayudan a la satisfacción de algunos bienes o servicios que también la comunidad requiere de una manera más eficiente y efectiva.

Bajo esta premisa, la burocracia resulta desde el punto de vista conceptual como lo opuesto a modernizar, es decir, su permanencia como modelo de gestión en la administración pública implica un gran impedimento para la fluidez organizativa, ya que se requiere desarrollar nuevos conceptos y métodos para el mejoramiento de estos procesos. (Silva, Cimma, 2008)

La reforma del Estado no puede ser concebida como un pequeño ajuste del organigrama del ministerio o servicio, situación en la que eventualmente no pasaría de una modernización administrativa, ya que lo que se requiere es un ajuste en las relaciones entre diferentes actores y agentes económicos, políticos y administrativos. (Silva, Cimma, 2008)

7.2.1 Procesos Modernizadores de la Gestión Pública

En los años ochenta y en plena crisis financiera de los países más desarrollados, los gobiernos autoritarios comenzaron a verse en situación de crisis frente al endeudamiento de los estados socialistas, el mundo pasó a convivir con la noción de que el Estado estaba en crisis, y, por lo tanto, era necesario reformarlo. La reforma del Estado suponía cambiar su fisonomía de manera radical. Para ello lo primero era reducir su tamaño, volverlo más ágil, flexible y eficiente, además de buscar nuevas formas de gasto público eficiente. (Larroulet y Flores, 1998)

El Proceso de modernización en Chile se sitúa en un contexto social de transición desde los inicios de una sociedad y cultura con características tradicionales, marcada por procesos históricos de larga data, hacia una cultura más bien moderna, a mediados del siglo XX, con un importante recorrido político e institucional. Este camino hacia la modernización estuvo marcado por procesos institucionales de gran trascendencia, originado a comienzos de los años cuarenta con la creación de entidades estatales como la Compañía Siderúrgica Huachipato (CAP), Empresa Nacional de Petróleo (ENAP), entre otras, enmarcadas en el modelo de desarrollo de industrialización que vivió el país, junto

con la sustitución de importaciones y dentro de un concepto amplio de Estado de Bienestar. (Marcel, Mario, 1994)

Años más tarde surgiría la modernización neoliberal de la década del setenta y ochenta, impulsada durante la dictadura militar que introdujo la estructura territorial de regiones. A su vez creó los Ministerios Secretaría General de la Presidencia y Secretaria General de Gobierno, y dio paso a un proceso de regionalización bajo una lógica centralizada, siguiendo el modelo de regionalización administrativa francesa, implantado por De Gaulle a principios de los años sesenta. En este periodo se impulsó la racionalización administrativa del país, el traspaso a los municipios de las funciones sociales de educación pública y salud primaria, la privatización de los sistemas de pensiones y de salud, junto con la venta a capitales privados de la mayor parte de las empresas públicas. (Marcel, Mario, 1994)

La ideología neoliberal fue el telón de fondo del actuar en dictadura, ya que dicha mirada planteaba un cambio de eje desde el Estado hacia el mercado como motor del desarrollo nacional, lo que generó la retirada del mundo público desde el área productiva para dar un amplio margen de acción al sector privado, bajo el principio de la subsidiariedad. Según estos parámetros, se produjo un debilitamiento del sector público a raíz de las profundas transformaciones del rol que jugaba anteriormente el Estado en la sociedad chilena, donde evidentemente se buscó debilitar su rol en desmedro de áreas productivas donde el sector privado comenzó a dirigir los escenarios, legitimando que la administración empresarial daba –aparentemente– mejores resultados. (Martner, Gonzalo, 1993)

Comenzando los años 90, durante el transcurso del primer gobierno democrático liderado por Patricio Aylwin, un pequeño número de jefes de servicios comenzaron con procesos de modernización al interior de sus reparticiones. Adoptando los criterios del management empresarial, estos directivos públicos procuraron mejorar la eficacia y eficiencia de sus instituciones, introduciendo técnicas cuantitativas al sector, dando paso a la modernización de otros servicios públicos y generando políticas de reforma y modernización del Estado. (Ramírez, Carlos, 2000)

Con la recuperación de la democracia en Chile el año 1990, el concepto de reforma tuvo un consenso a nivel político que permitió implementar proyectos coherentes con este propósito. En efecto, a los aspectos económicos de la reforma se incluyeron las dimensiones política y social. En relación a lo político, el Estado moderno tenía que proyectarse de manera democrática, por lo tanto, se pudo discutir una agenda modernizadora a nivel de gobierno que facilitó esta tarea. En materia de los cambios sociales que la ciudadanía esperaba, se fueron generando algunas transformaciones que perseguían el fortalecimiento y mejoramiento de las políticas sociales en áreas como educación, salud, vivienda y subsidios sociales; junto a la creación de nuevos programas y

políticas, además de su correspondiente fortalecimiento institucional. (Ramírez, Carlos, 2000)

A modo de síntesis, podemos plantear que el primer gobierno de la *Concertación* surge en un contexto marcado por la permanencia de "enclaves autoritarios", de un naciente encargo por internacionalizar las relaciones diplomáticas y de una situación socioeconómica de bajos ingresos. De acuerdo a estas características, el gobierno que lideró Patricio Aylwin estableció cinco desafíos prioritarios para su mandato: reconciliación nacional, democratización política, reinserción internacional, crecimiento económico y justicia social. (Garretón, 1988)

7.2.2 Otras Consideraciones de la Modernización

Como en esta investigación la modernización es trascendental para entender el marco de la estrategia de Fonasa, ya que, desde esta lógica, es donde emergen diversos conceptos y dimensiones que deben ser consideradas para obtener una aproximación coherente de ideas que nos permita profundizar sobre cómo este proceso influye en el desarrollo de nuestra vinculación ciudadana con el aparato público, sobre todo en lo que respecta a la información y comunicación.

Con frecuencia desde el ámbito académico se discute entre la noción de modernización y modernidad. La primera concierne más al desarrollo de la racionalidad instrumental, contra poniéndola a la segunda en tanto racionalidad normativa (Lechner, 1990). Así, mientras que la modernidad lo que buscaría es la autodeterminación política y la autonomía moral, la modernización se refiere a una metodología para el control de los procesos sociales y ciudadanos.

El vocablo modernización se introduce como término técnico en los años cincuenta; caracteriza un enfoque teórico que hace suyo el problema del funcionalismo sociológico. El concepto de modernización se refiere a una gavilla de procesos acumulativos que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y el incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política, de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de los valores y normas; etc. La teoría de la modernización práctica en el concepto de modernidad de Max Weber es una abstracción preñada de consecuencias. Desgaja a la modernidad de sus orígenes moderno – europeos para esterilizarla y convertirla en un patrón de procesos de evolución social neutralizados en cuanto a espacio y a tiempo. Rompe además la conexión interna entre modernidad y el contexto histórico del racionalismo occidental, de modo que los procesos de modernización ya no pueden entenderse

como racionalización, como objetivación histórica de estructuras racionales. (Habermas, Jürgen, 1994)

Es tal vez aquí donde al partir podamos prever la complejidad del proceso que entraremos a describir en las siguientes líneas, donde la intención es ampliar y relevar nuevos conceptos que están presentes en la modernización del aparato público, tomando como referencia la evolución del Estado en democracia y en particular sobre el énfasis que se le ha dado al gobierno digital y cómo Fonasa se vincula a esta estrategia modernizadora.

El presente trabajo pretende ser un cúmulo de pensamientos sintetizados bajo una lógica ordenada respecto de uno de los temas más debatidos de los últimos años: la modernización de la gestión pública y cómo sus procesos de tecnologización pueden ayudar a construir un Estado más eficiente y cercano con los ciudadanos.

Las experiencias de las últimas décadas en el caso latinoamericano han dado muestras que la llamada *reforma administrativa*¹⁹, es una historia de fracasos donde los ajustes de forma en lo concreto no han generado cambios sustantivos en el funcionamiento de los servicios públicos.

En este sentido, se ha señalado que esta reforma administrativa implementada por varios países de la región, se trataría de un ejercicio forzada sin una planificación integral, donde lo que queda en evidencia es un cambio cosmético en el aparato público, en el cual se puede observar una difusa mezcla entre lo moderno y lo tradicional, en el que solo existiría una declaración de intenciones al momento de aproximarse a la complejidad de procesos, que responden a distintas lógicas de acción dentro de la esfera pública. (Shepherd, Geoffrey, 2009)

Por consiguiente, este proceso denominado modernización de la gestión pública implica un análisis en profundidad respecto de la problemática que se deriva de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales. Por tal razón, existen escépticos a la reforma del Estado, que consideran que la entrega de sus servicios no se justifican en sí mismas, sino más bien porque tiene un afán transformador de prácticas culturales que permiten promover el desarrollo de las sociedades, de allí que se posicione en la actualidad, la idea de concebir al Estado como matriz institucional integradora de las dimensiones política, económica y social del desarrollo dentro de la noción de gobernabilidad democrática. (Shepherd, Geoffrey, 2009)

7.3 Administración Pública Clásica

A partir de 1990 el concepto e investigación en torno a la Administración Pública ha tenido profundas transformaciones e innovaciones que involucra la generación de nuevas

¹⁹ En el análisis académico, el investigador Geoffrey Shepherd, hace referencia a la Nueva Gerencia Pública como una opción alternativa, acorde con las exigencias de una sociedad moderna, y se caracteriza por proponer la delegación de la toma de decisiones, con una orientación hacia los resultados, hacia los clientes y hacia el mercado.

categorías y denominaciones como las de políticas públicas, gestión pública y gerencia pública (Ramírez Aluja 2001).

Esto ha sido producto de las reformas que ha vivido el Estado durante estos años y que han tenido efectos en el aparato administrativo gubernamental mediante la modernización administrativa. En este ámbito, la búsqueda de nuevas formas para dar mayor eficiencia y eficacia a la gestión de lo público, ha modificado la investigación en el campo disciplinario de la administración pública. (Martner, Gonzalo 1993)

En consecuencia, quienes estudian al gobierno y en el centro de la preocupación ciudadana, se ha vuelto prioritario el problema de la capacidad y eficacia de los gobiernos. En este sentido se está evaluando la capacidad administrativa para conducir a sus países o comunidades hacia el desarrollo y la búsqueda de prosperidad.

También existe interés en conocer cuáles son las condiciones que hacen posible que los gobiernos estén en aptitud de gobernar en derecho y con protección social. Los desafíos son amplios y reflejan lo complejo que resulta para las administraciones el desempeñar de manera adecuada, un gobierno democrático (Ramírez Aluja 2001).

7.3.1 El Modelo de Weber

El gobierno basado en los conceptos de la Revolución Francesa, "Liberté, égalité, fraternité" argumentado por el sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX, fue el punto de partida del llamado modelo burocrático de Estado, que calzaba perfectamente con el concepto de nación uniforme, significando el paso de un sistema de dominación patrimonial-aristocrático a un modelo de dominación racional-legal²⁰.

De acuerdo a lo revisado hasta el momento según lo que nos entrega la disciplina administrativa de gestión pública, las principales características del modelo burocrático weberiano, son las siguientes:

Jerarquía: a partir de la designación de cargos y funciones estableciendo los ámbitos de control, y definida por una serie de normas debidamente catalogadas, dando lugar a un estricto orden y subordinación entre grupos. Legalidad: significa que la organización burocrática estaba conformada por un esquema de normas y reglamentos que no daban lugar a lagunas que consideran los demás ámbitos de la organización. Racionalidad: entendida como la división del trabajo y caracterizada por la definición y la naturaleza de cada labor en lo concreto. De lo impersonal: generalizando los puestos de trabajo y sus funciones, dejando en un segundo plano a las personas. Formalidad: respecto de que las decisiones, informaciones

²⁰ "Libertad, igualdad, fraternidad" fue el lema de la Revolución Francesa y es también el lema de la masonería. El eslogan sobrevivió a la revolución, convirtiéndose en el grito de activistas a favor de la democracia y del derrocamiento de gobiernos opresores y tiránicos de todo tipo. El lema aparece citado en las constituciones francesas de 1946 y 1958 (en ambos casos está en el título primero - De la soberanía, artículo 2).

institucionales, normas y otro tipo de actuación administrativa, se debían efectuar por escrito para asegurar la correcta interpretación de la normativa. (Ramírez Aluja 2001)

En relación a las innovaciones para la época de este modelo de Administración Pública, podemos mencionar que aportó, entre otros aspectos, racionalidad e igualdad del administrativo frente al Estado, la uniformidad de procesos, la continuidad de la organización más allá de las personas, la unidad de dirección con disciplina y orden, así como la previsibilidad su funcionamiento.

En consecuencia, la creación de manera gradual de una Administración Pública desde la lógica burocrática, fue un elemento trascendental en la construcción de los Estados-nación modernos, por su aporte en la centralización de procesos de toma de decisiones e implementación de políticas públicas. De esta forma, paulatinamente, se fueron sustituyendo los sistemas de patronazgo y patrimonialismo por el modelo weberiano, que se ajustaba muy bien a los nuevos escenarios estables en los que se desarrollaron tareas mecanizadas para garantizar un orden normativo en ciernes. (Ramírez Aluja 2001)

7.3.2 Crisis del Modelo Clásico

Con el avance del tiempo, el modelo weberiano de la administración pública fue entrando en crisis a partir de la segunda mitad del siglo XX, principalmente por los bajos niveles de eficacia y los altos márgenes de discrecionalidad, opacidad y corrupción que mostraba el sector público en los países del primer mundo. De esta manera, el Estado se convirtió en una estructura pesada, donde su principal característica era la ineficiencia con la que intentaba responder a las demandas de la sociedad. En consecuencia, la visión de la administración pública clásica, cuyo origen se remonta a mediados del siglo XIX y principios del XX, comienza a ver la caída de su vigencia a partir de la década de los 70. (Vilcher Diana, 20017).

Es en este momento cuando una serie de reformas lideradas por países desarrollados tales como Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, marcaron el inicio de lo que ha sido llamada la nueva gerencia pública. A partir de este hito fundacional, donde la modernización administrativa cobra sentido y se favorecen nuevas técnicas, las cuales, serán útiles en la medida en que estén orientadas a equilibrar el cumplimiento de objetivos relevantes como la eficiencia, eficacia y legitimidad (Vilcher Diana, 20017).

La nueva gerencia pública postulaba la urgencia en la necesidad de perfeccionar al sector público, no sólo modernizándolo desde el punto de vista tecnológico, sino que también optimizando sus procesos y prácticas para que respondiera realmente a las necesidades de los ciudadanos. Esta nueva manera de conceptualizar lo público, se caracteriza por promover que el manejo de los recursos fiscales obedezca a criterios globales como las capacidades gerenciales, competencia de las agencias públicas en mercados, sistemas de

salarios que logren relacionar el pago del funcionario con el logro de resultados, entre otras consideraciones.

7.4 Nueva Gestión Pública

Para avanzar en la definición o marco conceptual desde donde entenderemos este estudio, podemos situar a la Nueva Gestión Pública (NGP), como una categoría inserta en un proceso global de transformación del Estado. Esto se ha difundido a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan diferentes como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina (INAP, s/f).

El nuevo gerencialismo (NPM) se basa en un conjunto de discusiones sobre la transición desde un paradigma burocrático de la administración pública hacia un nuevo paradigma gerencial que considere las transformaciones en el medio e incorpore instrumentos de la administración privada que han tenido éxito en el mercado. Para enfrentarse a la complejidad actual es necesario que el gerente o administrador tenga libertad para tomar decisiones rápidas, lo que requiere más conocimiento e información técnica procesada, más discreción, autonomía, flexibilidad, responsabilidad y compromiso con relación a los resultados (Fleury, Sonia, 2002).

En esta misma línea hubo otros autores e investigadores que identificaron diferentes modelos de reforma al sistema público, experiencias orientadas básicamente en la reducción del gasto y tamaño del Estado, sin aumentar la transparencia y la calidad de los servicios.

Gran parte de estas nociones de lo público se debaten y coexisten hoy en la administración pública. Sin embargo, en el ámbito de los resultados, es donde aún no es posible identificar si los avances de la Nueva Gestión Pública son coherentes con los esfuerzos modernizadores del aparataje público.

7.4.1 Características de la Nueva Gestión Pública

Con la irrupción de nuevos elementos en el campo disciplinario, la Nueva Gestión Pública tuvo como principal característica el óptimo desempeño del sector público, con resultados eficientes, eficaces y de calidad en la entrega de servicios a la ciudadanía. Esto implicó el reemplazo de las estructuras estatales, es decir, con mayor efectividad a un menor costo y el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de los organismos centrales de gobierno para que sean más flexibles y dinámicos. (Ramírez, Carlos, 2000)

De esta manera, el investigador en gestión pública, Francisco Flores²¹, sostiene que este nuevo paradigma promueve un cambio sustantivo con la forma tradicional de la administración, modificando los modelos clásicos de análisis, al plantear que:

El enfoque de la Nueva Gestión Pública radica en el óptimo desempeño del sector público, con resultados eficientes, eficaces y de calidad; en el reemplazo de las estructuras; con mayor efectividad a un menor costo y el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de los organismos centrales de gobierno para que sean más flexibles. (Flores, Francisco, 2010)

De acuerdo a esta mirada basada en la eficacia y los resultados, los principales postulados de la Nueva Gestión Pública, que servirán como categorías relevantes de análisis y comparación para este estudio, los podemos resumir de la siguiente manera, pensando en obtener un espacio de reflexión respecto a estas cualidades generales.

Descentralización y especialización: permite disgregar y reducir el tamaño de las organizaciones. Este instrumento es responsable de la política de privatización o contratación externa de servicios. De este modo, el sector público no produce directamente bienes y servicios, sino que garantiza la provisión de los mismos a través del sector privado, mediante la lógica de concesiones, en teoría una modalidad más eficiente respecto de los procesos productivos. La descentralización tiene el sentido de entregar a las instituciones poderes de decisión en el ámbito de su especialidad, de modo que se evite la burocracia e ineficacia, junto con la reducción del tamaño de las mismas, lo que las hace más asequibles y más eficaces.

Desregulación de diversos sectores: esto supone la introducción de las reglas de la competencia o en su defecto, organizar la producción a través de concursos abiertos y que permitan liberalizar los mercados, de modo que las organizaciones compitan entre sí para obtener nuevos recursos y clientes.

Jerarquías más horizontales: intenta dinamizar los organismos a los lugares donde se producen los problemas, de modo que se aborden las dificultades de organización que se originan en la macro dimensión. Esto supone un ahorro en los retrasos tanto en el conocimiento de las necesidades de los administrados, como en la solución de los problemas y la adopción de nuevas políticas. Así se agiliza todo el proceso y se evitan todos los problemas internos y la información se articula mejor para la correspondiente asignación de responsabilidades.

Desburocratización: se generan pequeñas unidades especializadas e independientes que disponen de una formación interna propia, que están

²¹ Flores Gómez 2008, "Del modelo clásico de la administración pública a la nueva gerencia pública", IEXE, Universidad IEXE.

vinculadas a las estructuras centrales mediante contratos presididos por criterios de racionalidad económica.

Nuevas Estructuras Estatales: las grandes estructuras no promueven la competencia, es demasiado rígida por lo tanto dificulta la innovación, potencia escasamente la motivación del personal y presenta un exceso de solidaridad corporativa. Al buscar su reemplazo, se dota a los funcionarios de una mayor movilidad, lo cual permite optimizar los recursos humanos. Además, se introducen herramientas técnicas para incentivar la valoración individual de cada trabajador. Por último, implica operar cambios en la gestión de personas en un intento por mejorar la adecuación entre el funcionario y el puesto de trabajo.

Orientación al usuario: el ciudadano es considerado como un cliente que demanda bienes y servicios que son entregados, a veces de modo indirecto, por el sector público. La gestión pública se debe orientar hacia los resultados, el output y los procedimientos de control están orientados a satisfacer al usuario/beneficiario (Armijo, Bonnefoy, 2007). Este último ejerce un control sobre la unidad administrativa en tanto que su relación con ella repercute en el financiamiento de los servicios públicos, ya que las instituciones tratan de lograr que el cliente ejerza su poder de compra sin estar obligado al pago de los impuestos; sin embargo, esto sólo es así cuando se trata de bienes que son susceptibles de intercambio en el mercado. El cliente, por su parte, reclama calidad; de modo que se plantea la posibilidad de que éste y la administración intercambien expectativas mutuas.

Incorporación de técnicas de evaluación: esto se logra mediante la incorporación de indicadores y metas de gestión adecuadas, lo que permite conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos y así orientar la acción pública hacia la maximización del bienestar colectivo.

Cambios en la cultura organizativa de funcionarios públicos: el sector público intenta ofrecer un servicio de calidad y para ello, la nueva gerencia pública busca mejorar la prestación formal, el grado de respuesta y la atención o cobertura de las necesidades de los usuarios y beneficiarios. (Flores, Francisco, 2010)

Los ciudadanos, que ahora actúan como usuarios o beneficiarios de una determinada política, demandan al sector público un número creciente y diversificado de bienes y servicios. La administración pública, se hace cargo de aquellos que, por su carácter no lucrativo, no son entregados por el sector privado y de esta manera compite por la producción y provisión de otros, por ello, es necesario que aplique procedimientos propios del sector privado, que permitan al Estado aumentar su productividad, calidad y eficacia (Armijo, Bonnefoy, 2007).

7.5 Esquema Modelo Clásico Administración y Nueva Gestión Pública

A continuación planteamos un esquema que permita comprender las principales orientaciones que definen tanto el Modelo Clásico de Administración Pública, como los proyectos de Reforma y Modernización del Estado que se aproximan a la definición de Nueva Gestión Pública. Acá se pueden observar las principales diferencias y marco conceptual que servirá para comprender de mejor forma el proyecto de Medio Digitales del Fonasa, en términos de su descripción y caracterización.

Modelo Clásico Burocrático	Nueva Gestión Pública
El ciudadano está al final de cada política	El ciudadano o usuario es el eje de la política pública
El Estado es el fin en sí mismo	El Estado es el medio para alcanzar propósitos sociales y colectivos
La gestión del Estado se realiza con análisis y variables limitadas	La gestión del Estado tiene como norte la rentabilidad social
El gasto público es creciente y no tiene límites	El gasto público es limitado, debe ser priorizado y con altos niveles de eficacia
Los proyectos no son evaluados en su costos e impacto	El Estado tiene una política de responsabilidad fiscal
Funcionarios con poca especialización y Directivos son cargos políticos	Funcionarios con mayor especialización y Directivos con especialidades técnicas
Estado Robusto con un número importante de empleados	Estado más acotado, menos funcionarios e impera lógica de subcontratación
Teoría Política y lógica de electores	Teoría Económica y lógica de clientes
Se plantea una discrecionalidad limitada a los responsables de la administración	Amplitud discrecional para conseguir metas y objetivos estratégicos
Organización burocrática jerárquica	Organización públicas descentralizadas
Racionalidad sistémica, funcionarios administrativos	Racionalidad técnica, funcionarios gestores públicos
Interés público se expresa políticamente en leyes	Interés público representa la suma de los intereses individuales y colectivos

7.6 Nociones de las Teorías de Comunicación

Esta teoría, abarca conceptos que, si bien no son centrales en términos de análisis directo de la disciplina administrativa pública, sí pueden otorgar una perspectiva interesante para discutir temas relativos a cómo el Estado construye sus política de comunicación con las y los ciudadanos. Es aquí donde aparecen conceptos como discurso, comunicación política, marketing digital, entre otros relevantes de considerar para los objetivos de esta investigación.

La teoría de la comunicación tiene distintos puntos de vista y sus estudios han evolucionado desde la perspectiva positivista de la industria norteamericana, abarcando la teoría crítica frankfurtiana, hasta la visión que se origina en los estudios latinoamericanos que centran su atención en el polo de la recepción.

Para comenzar, podríamos establecer que la comunicación es “1.f. la Acción y efecto de comunicar o comunicarse. 2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas. 3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. (Definición RAE 2008²²)

Estas tres acepciones del concepto, sin duda que son complementarias, lo que nos permite generar un primer acercamiento a la definición. Posteriormente, podríamos mencionar que la comunicación es relevante para el desenvolvimiento de las personas en la sociedad, según da cuenta el portal especialista en comunicaciones “Concepto y Definición”²³, al plantear el siguiente enunciado que nos servirá para los fines de esta investigación.

Es un modo de intercambio de información entre un emisor y un receptor, en el cual el primero transmite el mensaje y el segundo interpreta y produce una respuesta, de ser necesario. En lo que se refiere a los seres humanos, esta es una actividad psíquica propia, derivada del pensamiento, el lenguaje y del desenvolvimiento de las capacidades psicosociales de las relaciones. (Definición, Concepto, 2015)

De acuerdo a estas nociones preliminares, la definición de comunicación, de manera general, tiene que ver con las diversas formas mediante el cual un sujeto establece contacto con otros, permitiéndole difundir una información o mensaje particular. Por lo tanto, existen una serie de aspectos que hacen posible este proceso. Existen determinados elementos o categorías propias de la Comunicación, que nos parecen relevantes de incorporar para los propósitos de este estudio.

Emisor: Es el encargado de iniciar la acción de comunicar y emitir cierta información. Éste decide de qué manera realizar la acción. Receptor: Es quien

²² La Real Academia de la Lengua entrega estas definiciones sobre el concepto de la Comunicación.

²³ Sitio web especialista en definiciones de contenido www.conceptodefinicion.de

recibe el mensaje o información, ajustándolo e interpretando según los signos lingüísticos. Luego de su interpretación está en capacidad de emitir una respuesta al emisor. Mensaje: También conocido como la materia del proceso, es el contenido bien sea, de una carta, un correo, un mensaje hablado o grabado entre otros. Canal: Es el medio a través del cual es transmitida la información o mensaje, éste puede ser natural como lo es el aire, o artificial como existen muchos, entre ellos cartas, cd, etc. Código: Es un elemento fundamental en la comunicación, son signos del idioma, combinados por el emisor según sea el mensaje que desea transmitir. Contexto: Es el medio o entorno que rodea al emisor y receptor al momento de realizarse la comunicación. (Definición, Concepto, 2015)

7.6.1 Corrientes investigativas de la Comunicación

Sintetizar en lo posible el recorrido de la Comunicación nos parece importante, por lo que ahondaremos un poco más en las perspectivas que han sido mencionadas tangencialmente en el enunciado anterior. El estudio norteamericano o Mass Communication Research, desde una postura epistemológica positivista, postula que los medios de comunicación de masas tienen una efectiva influencia en la audiencia, validando la teoría conductista de la Aguja hipodérmica.

Esta propuesta conocida también como la teoría de la *Bala Mágica*, formó parte de la primera ola de estudios sobre la comunicación de masas; desarrollada entre 1920 y 1950 por su principal expositor, Harold Laswell, que postula que los mensajes de los medios de comunicación atacan y se insertan (como una aguja) en la audiencia, quienes reaccionan de manera uniforme ante dichos estímulos. (Ortiz Ariza, 2002)

Años más tarde, principalmente por el aporte de Paul Lazarsfeld, surge la “Teoría de los dos Pasos” donde la pregunta central es ¿qué hacen los medios con la audiencia? Pues bien, este académico encontró que los medios no tenían influencia masiva en las personas, sino que estos eran persuadidos por miembros de grupos primarios o referenciales, por lo que se consideraban líderes de opinión. (Ortiz Ariza, 2002)

La “Teoría de los dos Pasos” busca explicar la manera en que se transmite la información por los medios de información y cómo el público reacciona ante sus estímulos. El concepto fue enunciado por los investigadores Paul Lazarsfeld y Elihu Katz, a mediados de 1940. La principal idea de esta teoría es la interrelación que tiene la audiencia con los denominados líderes de opinión, estableciendo para ello un sistema indirecto de comunicación e información, lo cual contrasta diametralmente con las teorías vigentes hasta ese momento. Lazarsfeld en conjunto con otros investigadores desarrolló el enfoque de la influencia personal. Así, los medios más que cambiar la actitud de los seguidores acerca de ciertas personas, intereses o ideas políticas, son los mediadores (líderes de opinión) quienes refuerzan disposiciones, actitudes y valores preexistentes de los sujetos. (Ortiz Ariza, 2002)

Como respuesta ante esta visión positivista, surge la teoría crítica de la escuela de Frankfurt, de influencia marxista, donde algunos teóricos, por ejemplo, Habermas; Adorno y Horkheimer, son quienes realizan una severa crítica a la Industria Cultural norteamericana, acusando a los medios de comunicación de masas de ser instrumentos utilizados por los grupos hegemónicos para validar la desigualdad económica y sociocultural. (Ibarra e Idigoya, 1998)

Por último, ante la necesidad de generar visiones de comunicación propias que expliquen un fenómeno sin precedentes como lo es la hibridación cultural, en América Latina, surgen diversas explicaciones teóricas, todas encaminadas a tomar en cuenta la relación de los medios con la cultura popular. (Ibarra e Idigoya, 1998)

Por ejemplo, la teoría de la Unidad de percepción e interpretación mínima de grupo, donde cada persona lee según sus grupos de pertenencia o comunidades interpretativas, también postula que, al leer un texto, cada lector lo re-escibe según sus percepciones, por lo tanto, lo importante no es lo que dice un texto si no, cómo se interpreta. Ahora la pregunta cambia de dirección, postulando la existencia de una reapropiación de significados, estableciendo la interrogante de modo opuesto ¿qué es lo que hace la gente con los medios? (Ibarra e Idigoya, 1998)

En síntesis, cambiamos el foco de la influencia mediática al nivel de la mediación, considerando no sólo al emisor como un ente fundamental en este proceso, sino también el mensaje, sus códigos y formatos, para finalmente analizar desde la recepción qué es lo que hacen las personas con los contenidos que consumen, cómo los reciben, significan y resignifican, a partir de sus propios parámetros y valoración cultural.

7.6.2 Comunicación aplicada al sector público

La comunicación que se establece desde los distintos servicios públicos considera una serie de elementos que forman parte de su propia dinámica, entendiendo que, bajo su desarrollo y práctica, ayuda a las administraciones gubernamentales a difundir y justificar determinadas decisiones de carácter público, llevadas a cabo y que, en algunas ocasiones, son temas de interés para la ciudadanía. Dentro de este escenario político podemos situar a la comunicación gubernamental o la comunicación aplicada al sector público.

Por lo tanto, esta definición normalmente tiende a ser confundida con una noción un tanto más amplia, denominada comunicación política. Ésta última, pone su foco más bien en la producción de mensajes y su difusión de consignas, normalmente transmitida a través de los medios de comunicación masivos, en un contexto político. Mientras que la comunicación aplicada al sector público se sitúa dentro de la propia comunicación política y hace referencia a la dinámica que determina la agenda de gestión de instituciones, políticas y procesos. Esta manera de entender lo comunicativo no considera los intereses

particulares de partidos políticos y personajes públicos, para centrarse finalmente en la gestión y en la administración pública. (Ibarra e Idigoya, 1998)

Su propósito es generar consenso e informar a la comunidad sobre los avances en determinadas materias del servicio y/o institución pública que permitan dar cuenta de una gestión exitosa. Es necesario llegar a acuerdos políticos centrados en la idea de que, si bien pueden surgir grupos contrarios a determinadas políticas, las iniciativas de los gobernantes puedan ser valoradas o no por la mayoría de la sociedad. Esta comunicación es estratégica, la de informar las novedades de las acciones públicas, por tanto, se enmarca en el ejercicio de la administración y gestión pública. (Ibarra e Idigoya, 1998)

Además, con una buena comunicación gubernamental se puede entregar respuesta, al igual que con la comunicación política en un contexto más general, a las necesidades que se requieren a desde lo político y social. Los ciudadanos exigen una comunicación más cercana y constante, por lo tanto, las instituciones están obligadas a dar a conocer cómo funcionan las administraciones y por qué toman determinadas decisiones en desmedro de otras.

7.7 Gobierno Electrónico

El Estado tal como funciona actualmente, es el fruto de diversos proyectos de ajustes que se generaron a partir de profundas transformaciones en el ámbito nacional e internacional, lo que facilitó que las administraciones públicas tuvieran el propósito de responder con mayores niveles de eficiencia, eficacia, transparencia y participación ciudadana, ante estos desafíos. Los cambios que se alcanzaron, se debieron en parte al incremento de las demandas ciudadanas por mejores políticas públicas, esto en un marco de restricciones presupuestarias, lo que fomentó la incorporación de prácticas provenientes del sector privado, entre ellas la simplificación de procesos y un enfoque orientado hacia el usuario de los servicios públicos. (Orellana, Vargas, 1996)

La relevancia de estas transformaciones resulta un fenómeno significativo para los fines de este estudio, ya que ellas constituyeron la base sobre las cuales se apoyaron los cambios procedimentales y tecnológicos que en la actualidad son empleados por los gobiernos para la provisión de servicios, a través del gobierno electrónico.

7.7.1 Reformas Estatales

Para lograr categorizar la reforma del Estado que tomó lugar en la mayoría de los países latinoamericanos, dada la amplitud de sus características, vamos a separarlas conceptualmente en dos tipos. Por una parte, están las reformas que afectaron al diseño y funcionamiento de las instituciones, es decir, a la manera en que los poderes del Estado se organizaron y articularon con el entorno para elaborar y poner en práctica las políticas públicas.

Desde la otra perspectiva, agrupamos a las reformas que se centraron no tanto en el proceso sino en el contenido de la acción pública, redefiniendo su finalidad, objetivos y propósito macro. A las primeras las definiremos como reformas institucionales y a las segundas, como reformas sustanciales. (Echevarría, 2000)

Así, esta investigación se relaciona con las reformas institucionales, o aquellas que afectan el funcionamiento de las instituciones y entidades pertenecientes al sector público y en particular en cómo estas reestructuran sus procedimientos para la entrega de los servicios con vocación pública a los ciudadanos. (Orellana, Vargas, 1996)

En consecuencia, la primera experiencia de reformas nace primeramente en Nueva Zelanda con la aparición de una nueva forma de gestión pública, la cual incorporó una visión gerencial típica de la gestión del sector privado, con un enfoque orientado especialmente hacia los procesos y la búsqueda de resultados. De esta manera, esta transformación puso su centro en la atención orientada hacia los ciudadanos. (Araya y Porrúa, 2004).

Luego de la crisis de los Estados latinoamericanos en los 80, viene la segunda generación de reformas estructurales, que tuvieron énfasis en aplicar medidas para fomentar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Entre las reformas propuestas, pertinentes a este estudio, se destacan las nuevas formas de participación del sector privado en la provisión de servicios públicos, las privatizaciones y la reforma de la carrera civil, con una visión de la mejora de servicios. (Araya y Porrúa, 2004)

Finalizando los 90 y adentrándose en el nuevo milenio, gran parte de los desafíos del sector público que fueron mencionados mantuvieron su vigencia. No obstante, con el desarrollo vertiginoso de la infraestructura de telecomunicaciones, la maduración de la informática y la convergencia entre medios y contenidos, hizo que la discusión sobre el Estado, a comienzos del nuevo siglo, se transformara radicalmente. (Rivera, 2003)

Esto fomentó las bases para la aparición de la tercera generación de reformas, en cuyo contexto se inserta el gobierno electrónico como una nueva forma de gestión y prestación de servicios orientada hacia la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, identificando a los mismos, en empresas y ciudadanos. Por lo tanto, la posibilidad de integrar las reformas de la primera y segunda generación en esta última, esto es, en el desarrollo de políticas de gobierno electrónico, hacen que la misma otorgue una mirada mucho más amplia respecto de la participación del Estado en las comunidades, definiendo una estrategia para orientar su acción a facilitar y agilizar la interacción entre los sectores público y privado. (Orellana, Vargas, 1996)

7.7.2 Tecnología, Información y Comunicación en el Estado

Si pudiéramos analizar los beneficios generados por las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en la gestión pública, deberíamos comenzar por situar un marco referencial para detallar y justificar la utilización de la tecnología en los procesos administrativos públicos, como un modo alternativo a la prestación convencional de los servicios públicos.

El uso de las TICs en el sector público como privado permitió tres modificaciones relevantes. La primera y de más impacto, fue la automatización, que permitió el reemplazo de actividades en los procesos que actualmente son ejecutados en forma manual. El siguiente logro fue la informatización, que facilitó la provisión de datos y documentos en plataformas digitales en relación a los procesos que actualmente son ejecutados por personas y finalmente, la transformación, que construyó nuevos procesos ejecutados con un uso integrado de las TICs. (Patrim, 2005)

De manera de ejemplificar los beneficios que la tecnología aporta al accionar público, en términos de facilitar la relación del Estado con los ciudadanos, este proceso no constituyó un cambio momentáneo, sino que generó un efecto permanente, ya que su utilización

provocó efectos como facilitar y acercar el acceso a la información, junto con reducir los costos de la comunicación pública, además de incrementar la eficiencia y transparencia del sector público, para finalmente proporcionar mayores flujos de conocimiento y servicios. (Díaz y Rivas, 2005)

Otro aspecto destacable, desde el punto de vista tecnológico, es que las TICs se constituyeron en un factor de competitividad para los Estados, ya que supone la mejora constante, de innovación y de fuente de productividad, desarrollando características potenciales tales como la interactividad, instantaneidad, innovación, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, interconexión, flexibilidad y diversidad. (González, 2006)

Esto por su parte, generó las bases para nuevas formas de prestaciones de servicios a través de sistemas de información y administración financiera que coordinó la gestión pública, así también en cuanto a la oferta de servicios públicos en línea, se encuentra el todo el cambio que significó la implementación del servicio de compras públicas, de contrataciones, por mencionar algunos relevantes. (Díaz y Rivas, 2005)

Otro elemento para valorar, desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia de los gobiernos, es que las TICs constituyen una herramienta que permite promover la transformación digital del sector público. Acción que vamos a entender como modernización o reformas a la función pública en términos de la utilización de elementos tecnológicos en su gestión (OECD, 2007).

La propuesta del Fonasa incorpora gran parte de los beneficios presentados en este apartado respecto de avances en la gestión pública, ya que la utilización de las TICs es de alguna forma el soporte sobre el cual se construye y diseña el modelo de su estrategia de medios digitales para el período en estudio. Todos los componentes de este proyecto son analizados en la perspectiva de los avances que supone en términos de la gestión hacia los ciudadanos. Estos beneficios intentan traducirse en valor público para las comunidades en cuanto a una mejor utilización de los recursos públicos para la relación Fonasa - ciudadanía.

7.8 Conceptos Claves

7.8.1 Valor Público

Un aspecto relevante para esta investigación, es intentar comprender si efectivamente las políticas de comunicación con la ciudadanía efectuadas por Fonasa, podrían contribuir en la creación de valor público. Para dilucidar esta encrucijada, es menester adentrarnos en las explicaciones conceptuales que permitan dotar de contenido su definición.

Lo primero que podemos señalar, es que el valor público es una idea que de acuerdo a diversos autores, está presente en los sistemas democráticos liberales, como un concepto amplio que permite entender la dinámica del Estado y su propósito hacia la ciudadanía.

El valor público se asocia con lo óptimo, es decir, con lo mejor de la vida democrática y lo mejor implica que la eficiencia social aumenta y que las condiciones de vida superan etapas que se consideraban lo óptimo en otros tiempos (...) En la medida que la ética nutre los planteamientos del valor público, es posible destacar la importancia de las instituciones, porque a través de las mismas es como se acredita el comportamiento del gobierno como un sistema de capacidades organizadas. (Uvalle, Berrones, 2014)

De acuerdo a este planteamiento, el valor público comprende la administración, producción y distribución de los bienes públicos, junto con vincular la satisfacción de los ciudadanos respecto del goce social de los beneficios que se producen y distribuyen.

Adicionalmente, es importante considerar la solución oportuna a sus demandas, la calidad de la gestión pública, la medición del desempeño en las políticas públicas, la disminución de los costos de transacción, la protección de los derechos de propiedad, la conexión funcional de los espacios públicos y privados, la efectividad de la transparencia y la eficiencia en la rendición de cuentas. (Uvalle, Berrones, 2014)

Bajo estos parámetros, la revaloración del servicio público comprende una adhesión más abierta del servidor público con los valores de la democracia. Esto además supone una ventaja al promover que los ciudadanos se involucren más en la toma de las decisiones públicas y de esta forma se comprometan con los procesos de coproducción de políticas públicas y la adopción de códigos de conducta que permitan la administración eficiente de los recursos de la comunidad. (Orellana, Vargas, 1996)

El valor público de la Administración Pública se acredita cuando produce universalmente los bienes y servicios públicos que la comunidad demanda y de manera particular se acredita cuando los diversos grupos y públicos de la sociedad civil logran mejorar sus condiciones de vida (...) El valor público desde la óptica de la gestión pública permite diseñar soluciones a los problemas que han ingresado a la agenda de gobierno, considerando su responsabilidad en el contexto que articula la vida comunitaria. (Uvalle, Berrones, 2014)

En este contexto del Estado como gestor de las relaciones al interior de las comunidades, por cierto que será relevante la generación de valor público, en el entendido que el ciudadano debe ser considerado en la lógica de cliente, sino que como un sujeto jurídico y político que no tiene una relación mercantil con la Administración Pública, sino más bien establece relaciones civiles que le asignan derechos y obligaciones que se comprenden en un conjunto de acuerdos que buscan el bien común. (Joinant, Alfredo 2007)

Ahora para avanzar en la definición conceptual de Valor Público, vamos a incluir la mirada del académico Jorge García Reátegui²⁴, que plantea un recorrido analítico sobre cómo

²⁴ García Reátegui, 2018. "Valor Público, Gerencia y Gobernanza. Apuntes de Derecho".

generar valor en el contexto público, que va más allá de un asunto monetario y debe incluir, sobre todo, beneficios sociales que deben ser reconocidos y valorados por los ciudadanos. Al respecto señala que:

El año 1995 Mark Moore²⁵ introdujo el enfoque de valor público con el objetivo de establecer una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público. Con ello se buscaba reformular el enfoque tradicional de la gestión pública que basaba su eficacia y eficiencia acorde con los mandatos políticos, teniendo con ello gestores públicos con mentalidad de administradores y no de gerentes, con una clara ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos. (García, Reátegui, 2018)

Esta nueva perspectiva se basó en una filosofía de la práctica y un innovador enfoque empresarial en la creación de valor, en el entendido que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor, de igual modo como se genera valor en el sector privado. Adicionalmente y siguiendo a Moore, se han establecido otras definiciones, debido a la ambigüedad del término y los diferentes enfoques que ha tenido, respecto a la forma de crear valor público y su utilidad en el espacio de la acción gubernamental. (García, Reátegui, 2018)

Para el investigador Blaug²⁶, Valor Público es aquello que el público valora, por lo que la administración pública debe formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprender de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo. Mientras que Kelly y Muers²⁷, se refieren a este concepto como el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo, por lo tanto es determinado por las preferencias ciudadanas manifestadas mediante una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos electos.

7.8.2 Crear Valor Público

Para toda organización que busca conectar el diseño e implementación de sus políticas públicas, será fundamental la creación de Valor Público como un propósito inherente a la propia gestión estratégica. En este contexto, el esquema más relevante de análisis para la creación de valor público, fue planteado por Mark Moore (1997), quien sostiene que para alcanzar valor público es necesario las siguientes condiciones:

Contar con el compromiso en términos políticos, esto significa obtener autoridad y recursos financieros para lograr que la institución pueda funcionar adecuadamente. Otro

²⁵ Mark H. Moore es profesor de Hauser para organizaciones sin fines de lucro y catedrático del Centro Hauser para organizaciones sin fines de lucro de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

²⁶ Blaug, R (2006), Heritage, democracy and public value.

²⁷ KELLY, G. & MUERS, S. (2002) Creating Public Value – An analytical framework for public service reform, London, Cabinet Office Strategy Unit (www.strategy.gov.uk).

aspecto relevante es cuantificar los costos de funcionamiento de las políticas públicas, y definir claramente los procesos internos que hacen a la esencia de las instituciones para cumplir con su mandato e identificar los factores que permitan alcanzar resultados de excelencia en las tres dimensiones. (Moore, Mark, 1997)

Por lo tanto, lo que plantea en su esquema para la creación de valor público, es que ésta consistirá finalmente, en producir el mayor valor posible para las comunidades a partir de los recursos financieros, humanos, técnicos, profesionales y físicos existentes en cada organización, con la habilidad en términos directivos para una gestión que sea capaz de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia posible en un período determinado. (Moore, Mark, 1997)

Por tal razón, de acuerdo a las posiciones que hemos revisado recientemente, el enfoque general del Valor Público es comprendido respecto de cómo es capaz de entregar a la política pública una gestión estratégica, que se ocupa de entregar servicios y bienes a las comunidades de manera oportuna, priorizando respuestas y generando vínculo de confianza que aportan legitimidad al proceso de escrutinio público. (Moore, Mark, 1997)

7.8.3 Fuentes de Valor Público

Según los investigadores Kelly y Muers²⁸, como una definición general, plantean que los aspectos claves donde los ciudadanos tienden a otorgar valor, se ubican en una de estas tres categorías o dimensiones, que nos servirán para entregar herramientas teóricas relevantes para los fines de esta investigación. (Kelly y Muers, 2002)

7.8.3 Servicios que entregan Valor

Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. En este sentido, la satisfacción del usuario es crítica para el valor público, y se evidencia que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios. (Kelly y Muers, 2002)

De acuerdo a esta definición, una forma de comprender el valor es cuando los ciudadanos efectúan una comparación entre el costo del servicio y el nivel de lo recibido. Como se abordó anteriormente, la satisfacción del usuario es importante para el valor público, por lo tanto, se requiere de ciudadanos autónomos e informados, influenciados empíricamente por su experiencia con el sector privado.

Por lo tanto, esta variable nos parece de gran pertinencia para analizar en profundidad la experiencia de los usuarios del Fondo Nacional de Salud, considerando que los servicios digitales implementados durante el período de estudio, sirven para revisarlos,

²⁸ KELLY, G. & MUERS, S. (2002) Creating Public Value – An analytical framework for public service reform, London, Cabinet Office Strategy Unit (www.strategy.gov.uk).

caracterizarlos y obtener información que pueda servir para comprender si efectivamente Fonasa generó Valor Público mediante esta estrategia de medios digitales.

7.8.4 El Impacto de los Resultados

Los resultados habitualmente están vinculados a la provisión de servicios, en términos de cómo opera la entrega de un determinado bien, gestión o producto de uso público. El impacto en algunos casos es el valor más esperado por la sociedad respecto de su gobierno. Si pensamos, por dar un ejemplo, en la disminución del crecimiento económico, estaríamos hablando de un impacto esperado por la sociedad; la forma en que el Gobierno resuelve el problema de crecimiento y se transforma en una solución a la economía familiar, tendrá una valoración positiva por parte de la comunidad. (Kelly y Muers, 2002)

7.8.5 Valor creado por Legitimidad

La tercera fuente de valor público es la confianza/legitimidad. La confianza se traduce en el motor de la relación entre la ciudadanía y el Estado, al ser determinada por tres dimensiones, que son en primer término, por los niveles generales de confianza social y la búsqueda de relaciones con las instituciones en general. El segundo es por la efectividad con la que se administra la economía y se generan los servicios. El tercero es por la manera en que las autoridades y las instituciones políticas se conducen. (Kelly y Muers, 2002)

Como se ha visto en el último tiempo, las comunidades han evidenciado una pérdida progresiva de confianza en las instituciones públicas, incluidos el Ejecutivo, el Parlamento, las Fuerzas Armadas y el Poder Judicial, por lo que ninguna institución debería dejar de considerar su evaluación de confianza y legitimidad. En estos casos, aún cuando se cumpla con entregar un servicio formal, incluidas las metas de desempeño, el debilitamiento en la confianza podría afectar gravemente el valor público de una determinada organización. (García, Reátegui, 2018)

Alcanzar un Estado que funcione de manera eficiente, con bases democráticas, donde las autoridades efectivamente desarrollen sus programas, cumpliendo sus compromisos, actuando con detalle y excelencia en la gestión, entregará beneficios complementarios a las mejoras tradicionales de las políticas públicas evaluadas por su impacto y rentabilidad social. Esto en realidad promoverá un sentimiento de pertenencia, reduciendo el resentimiento hacia las acciones del Gobierno, aportando legitimidad y dotando de confianza al Estado para tomar con mayor certeza las decisiones adecuadas. (García, Reátegui, 2018)

8. MARCO METODOLÓGICO

8.1 Estrategia Metodológica

Para la definición del marco metodológico de esta investigación se buscó establecer una estructura donde se utilizarán técnicas de análisis documental junto a un análisis descriptivo, respecto de las estrategias de medios digitales del Fonasa y la modernización de su gestión pública.

En relación con el análisis documental, se recopilan una serie de antecedentes que resultaron fundamentales para contextualizar la relevancia de las iniciativas desarrolladas por Fonasa en cuanto a sus plataformas digitales. Lo primero es analizar la propia historia del Servicio, su estrategia de gestión del cambio, la planificación global, comprender cómo funcionaba su Departamento de Comunicaciones y Marketing, analizando su aporte al proceso de Modernización del Estado de Chile.

Se procederá además con una revisión detallada de los antecedentes bibliográficos pertinentes, para conocer las investigaciones recientes o trascendentes respecto del tema general, con el fin de caracterizar las principales iniciativas que vinculan el uso de las TICs en los procesos de Modernización del Estado, pero además, otorgando elementos para evaluar el tipo de valor público que pueden generar proyectos como el medios digitales de Fonasa.

Otro aspecto relevante del marco metodológico, tiene que ver con establecer un número acotado de informantes claves dentro de la organización, que son personas escogidas para entregarnos detalles de los procesos a estudiar, principalmente en los aspectos de diseño de la estrategia digital. Acá serán funcionarios del Departamento de Comunicaciones y Marketing del Seguro, profesionales que lideran las áreas en estudio.

De forma complementaria, los usuarios de sucursales de Fonasa también serán relevantes, quienes a partir de estudios de satisfacción²⁹ encargado por el Departamento de Comunicaciones, nos entregarán sus opiniones sobre el Canal Corporativo. Con estos datos podremos conocer parte de su funcionamiento, junto con una evaluación general por parte de las personas que están haciendo trámites en dichas oficinas.

El análisis de datos resulta relevante para generar una evaluación completa respecto de los resultados obtenidos a la fecha luego de la implementación de la estrategia digital del Fonasa. Para ello se analizarán métricas respecto de la página web y las redes sociales, cifras que serán consideradas, evaluadas y detalladas en el estudio.

²⁹ Encuesta de Satisfacción Usuaría de Fonasa vía Criteria Research años 2015 y 2016.

8.2 Enfoque Metodológico

Es difícil escoger un enfoque metodológico único que cumpla con todos los requisitos para realizar una investigación en la disciplina de la administración pública, pues los diferentes modelos se complementan y relacionan entre sí. Esta búsqueda del camino o forma de llevar a cabo la investigación supone un relevante desafío en términos de generar un modelo que permita cumplir los propósitos establecidos al inicio de este camino académico.

El tipo o enfoque de investigación para estos fines será cualitativo. Esta perspectiva considera el uso de diversas técnicas investigativas, así como de análisis de contenido en la investigación de problemas socio-económicos, asuntos públicos, evaluación de programas y análisis de políticas públicas. La integración de técnicas cualitativas requiere de diversas fuentes de recursos investigativos, todo esto con la misión de lograr un producto final que resulte más abarcador y completo.

La necesidad de la investigación científica en la disciplina de la administración pública está presente en cada momento. Lo importante es desarrollar estos procesos investigativos ante los nuevos retos a los que nos enfrentamos. En la misión y propósitos de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (C.L.A.D.)³⁰, destacan los siguientes:

La administración pública se enfrenta a una realidad muy compleja, cambiante y competitiva a la que han de responder con gran celeridad y flexibilidad. La globalización, la revolución tecnológica, el fenómeno de aceleración de la historia y las interdependencias entre los distintos actores políticos, sociales y económicos presentan nuevos desafíos y oportunidades que demandan acciones innovadoras. El estado actual ha de ser capaz de suministrar unos servicios públicos de calidad, universales y que den respuestas concretas a diversas necesidades y aspiraciones de una ciudadanía cada vez más diversa, plural y exigente, garantizando la equidad y compitiendo con el sector privado en la calidad de sus prestaciones. (Blanco-Peck 2006)

De manera complementaria, abordan la importancia de las nociones de participación y resultados de la función pública, al expresar que:

Este nuevo contexto obliga a replantearse continuamente la naturaleza y los objetivos de los procesos administrativos clásicos para poder satisfacer en todo momento las demandas de los ciudadanos de un modo adecuado a sus

³⁰Richard Blanco-Peck, "Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna", Puerto Rico, 2006.

expectativas. Esta transformación exige la introducción de una nueva cultura administrativa sustentada en la participación democrática, la consecución de resultados y una función pública dinámica, flexible e innovadora, capaz de crear valor añadido, de suministrar servicios eficientemente y de adaptarse continuamente al cambio". (C.L.A.D. 2006)

Estos aspectos señalados por CLAD, son fundamentales, al entender la importancia de la implementación de políticas públicas dinámicas, flexibles e innovadoras, con un fuerte carácter tecnológico, que permita entregar la provisión de servicios de calidad a los ciudadanos, para avanzar en los procesos de fortalecimiento del sistema democrático.

8.3 Tipo de Investigación

8.3.1 Enfoque de Carácter Cualitativo

Para las nociones de este estudio, entenderemos la investigación cualitativa como aquella acción exhaustiva donde se estudia el sentido de los procesos, relaciones, asuntos o instrumentos en una determinada situación o problema, generalmente de carácter social. La definición de este tipo de búsquedas científicas, genera un intento de explicación integral, esto es, que busca analizar profundamente, una problemática o proceso en particular. (Vera, Vélez, 2003)

A partir de esta investigación podremos conocer las diversas acciones que utilizó el Fondo Nacional de Salud para diseñar su estrategia de gestión del cambio, de una forma concordante con el proceso modernizador del Estado que vive nuestro país hace más de dos décadas. Para ello se debe explorar los elementos claves en la definición del modelo de comunicación digital del Seguro y así obtener la información que requiere esta propuesta metodológica. (Vera, Vélez, 2003)

La investigación cualitativa se ha venido desarrollando, en estos últimos años, como una metodología creciente para la construcción de conocimiento en las ciencias sociales. Dicho enfoque, propende por la subjetividad y más exactamente por la inter subjetividad, los contextos, la cotidianidad y la dinámica de interacción entre éstos, como elementos constitutivos del quehacer investigativo. (McNabb, 2002)

El análisis de los procesos históricos, la búsqueda de documentos, records y archivos, el análisis de contenido (documentos de gestión, balances, informes, discursos, artículos y/o libros), el estudio de casos, el uso de grupos focales, la observación participativa, la etnografía, el muestreo no probabilística-exploratorio, junto a otras tantas técnicas de investigación, son usadas diariamente por investigadores pertenecientes al enfoque cualitativo. (Blanco 2007)

La investigación cualitativa, en términos epistemológicos, se hace cargo de la construcción de conocimiento sobre la realidad social/cultural desde el punto de vista de quienes la

producen y la generan. Metodológicamente esta postura requiere asumir un carácter dialógico en las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana. En efecto, problemas como descubrir el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas concretas, se convierten en una constante de las diversas perspectivas cualitativas. Asumir una perspectiva de tipo cualitativo comporta un esfuerzo de comprensión, entendido éste como la captación a través de la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o con sus inmovilidades. (Berg, 2006)

8.3.2 Diseño flexible para adaptarse al objeto de estudio

La maqueta de la estructura investigativa, nos sitúa frente a un estudio descriptivo evaluativo, que busca aproximaciones de sentido y significado a la estrategia de medios digitales utilizadas por el Fonasa, junto a su relación con los procesos de modernización de la gestión pública.

La metodología descriptiva nos servirá para entender cómo funciona en la práctica esta estrategia de medios digitales, qué sentido y lógica comunicativa considera, junto con analizar el tipo de relación que se genera entre este servicio del Estado y los beneficiarios de sus programas, son parte de los procesos a indagar, utilizando para ello este enfoque investigativo.

La ductilidad del diseño nos permite obtener información tanto del análisis documental, la recolección de datos, las entrevistas y el recorrido bibliográfico en torno al Seguro Público. Con todas estas herramientas, podremos realizar una revisión profunda de los propósitos que persigue Fonasa con esta nueva forma de relacionarse con sus usuarios, indagando en las interacciones generadas y si éstas han contribuido a mejorar el servicio entregado y la calidad de las respuestas obtenidas. (Blanco 2007)

8.4 Instrumentos Metodológicos de Investigación

8.4.1 Recolección de Datos

Para obtener información relevante y que aporte sentido a este estudio, nos dedicaremos a mapear y luego recoger datos que nos parezcan interesantes de considerar en el análisis y sus posteriores hallazgos. Para lograr esta tarea, vamos a utilizar las siguientes herramientas metodológicas:

- Realización de entrevistas
- Análisis documental
- Revisión bibliográfica

8.4.2 Entrevistas

Entrevistas o Presentaciones Públicas de las siguientes personas que forman parte de la Gestión Directiva o bien del Departamento de Comunicaciones y Marketing de Fonasa.

- Eduardo Hernández, Jefe de la Unidad de Comunicaciones, período 2014-2017.
- Pablo Gacitúa, Encargado de Plataforma Digital Página Web.
- Jeanette Vega, Directora Fondo Nacional de Salud período 2014-2017.

8.4.3 Análisis Documental

- Breve Propuesta Nuevo Canal Corporativo FONASA TV
- Balance Gestión Integral Fonasa 2015, 2016 y 2017
- Cuentas Públicas Participativas del Fonasa 2015, 2016 y 2017
- Métricas Web y Redes Sociales de FONASA: Cuentas de Twitter, Facebook y página web de Fonasa.cl
- Encuestas Satisfacción Usuaría Fonasa 2015-2016
- Estrategia digital del Gobierno de Chile
- Carpeta de Entrega Redes Sociales Fonasa

8.4.4 Universo de Investigación

El Fondo Nacional de Salud a partir de su estrategia digital de comunicación con la ciudadanía en el período 2014-2018.

8.4.5 Unidad de Estudio o Muestra

La Unidad de Estudio en este caso, significa entrar al detalle de la estrategia digital de comunicación con la ciudadanía del Fonasa, en el período 2014 – 2018, que incluye el análisis del sitio web, las redes sociales y el canal corporativo.

8.4.6 Usuarios de Fonasa TV

Se considera la evaluación y comparación de resultados obtenidos a partir de la encuesta de satisfacción usuaria efectuada en 2015 y 2016 a asegurados Fonasa, que asisten a las sucursales del seguro y pueden generar un análisis de los contenidos exhibidos. El fondo de este instrumento radica en la necesidad de conocer cómo los contenidos audiovisuales tienen sintonía con los gustos y preferencias que los usuarios declaran tener en la actualidad.

En este aspecto, la calidad de la información entregada, el tipo de contenido y formato de los videos, si la información le permite tomar decisiones en torno a su seguro, entre otras consideraciones, serán evaluadas con este instrumento.

9. PRESENTACIÓN, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1 Objetivo Específico 1: *Identificar el diseño e implementación de los medios digitales del Fonasa, tales como su nueva página web, sus redes sociales y su canal corporativo.*

El primer objetivo planteado en esta investigación, dice relación con identificar el diseño y posterior implementación del proyecto modernizador del Fonasa, sobre la base de su estrategia de medios digitales, en el período 2014-2018. En los siguientes apartados, desarrollaremos una revisión a los factores principales que indicarían la necesidad de profundizar este tipo de programas, considerando la modernización tanto de los procedimientos internos como del resultado final de cara a los usuarios del Seguro.

Dentro de las características principales de los diferentes canales de contacto de Fonasa con los usuarios, podemos señalar que al inicio de la gestión de Fonasa en 2014, sólo existían formalmente el sitio web fonasa.cl y un incipiente desarrollo de las redes sociales corporativas, esto es la cuenta en Twitter @fonasachile y en Facebook @fonasachile. En materia de atención presencial en sucursales, no existía un canal de televisión corporativo, sino que algunas oficinas contaban con pantallas donde se transmitía la señal de televisión abierta durante el horario de funcionamiento.

El portal web estaba diseñando bajo una lógica de considerar la mayor cantidad de antecedentes posible, sin una arquitectura de la información clara y coherente con las necesidades de los usuarios en materia digital, que fue parte de los hallazgos encontrados en el proceso de diagnóstico, al momento de evaluar el nuevo sitio corporativo. Otro elemento que llamó la atención al comenzar el período, fue que no existía un espacio relevante para visualizar los distintos trámites en línea que ofrecía Fonasa a sus asegurados. Por último, no existía un conteo de métricas, visitas u otros aspectos que permitieran comparar el rendimiento de este sitio en materia digital.

Respecto de las redes sociales institucionales, ambas cuentas funcionaban como “espejo”, es decir, se replicaba la información independiente del canal. Esto no permitía una correcta segmentación y desarrollo de contenidos por cada formato, ya que los especialistas en Marketing Digital señalan que cada mensaje debe estar construido tanto en contenido como en forma, para la red social que corresponda. Facebook y Twitter tienen públicos distintos, por lo tanto, era imprescindible avanzar en la generación de contenido segmentado para ambas audiencias.

En este sentido, los factores principales para avanzar en este programa de Medios Digitales del Fonasa, primero, tienen que ver con **segmentar las audiencias**, esto supone un trabajo relevante para **caracterizar a los usuarios** del Seguro Público, con el fin de **construir categorías válidas** y pertinentes para el posterior diseño comunicacional. Esto lo podremos ver más adelante con claridad respecto del proceso de diagnóstico del sitio web, como también del Canal Corporativo. Otro elemento sustantivo fue la **profesionalización de los canales de información**, tanto en materia audiovisual como en

el manejo de las Redes Sociales Corporativas. Esto tuvo relación con avanzar en diseño gráfico y contenido específico para las cuentas de los medios sociales y la elaboración técnica de guiones y contenido audiovisual para el Canal Corporativo.

9.2 Análisis Nuevo Sitio Web

Dentro de los proyectos modernizadores del Fonasa, durante el período 2014 - 2018, fue la asesoría, diseño y posterior implementación del nuevo portal oficial de Seguro Público www.fonasa.cl. Luego del primer año de instalación de la nueva gestión del Fonasa, se decidió proponer al equipo directivo la necesidad de avanzar en un nuevo sitio que pudiera reflejar los distintos proyectos de mejoramiento que vivía la institución. En este sentido, fue clave la necesidad institucional de adaptarse a los nuevos tiempos en materia tecnológica, incorporando soluciones transaccionales al Seguro, tal como lo hacían las isapres con sus ventas de bono en línea, por nombrar algunos servicios relevantes de esa época.

Por consiguiente, el sitio web de Fonasa adquirió la categoría de base estructural para el nuevo modelo atención y por lo tanto, era necesario renovarlo e incorporar un enfoque transaccional y no sólo informativo, que permitiera articular la necesidad de una mejor experiencia en lo digital, al universo de beneficiarios que buscaban respuestas en el Seguro.

Por lo tanto, a partir del 2014 y sobre todo el año 2015, el Departamento de Comunicaciones y Marketing de Fonsa, trabajó en impulsar un proceso de diagnóstico, análisis y posterior desarrollo de una nueva plataforma, convocando a distintas áreas de la institución para generar las bases programáticas de lo que sería el nuevo sitio web.

Así comenzó un proceso inicial para renovar este portal donde se comunica un porcentaje importante de usuarios que utilizan internet para obtener información sobre su previsión de salud. Así definió este momento Pablo Gacitúa³¹, periodista del Departamento de Comunicaciones y Marketing de Fonasa:

Nos dimos cuenta de la necesidad de mejora que tenía el sitio web: estaba desarrollado hace muchos años, en una plataforma que no entrega seguridad; estaba pensada desde el Servicio, no desde el usuario; no tenía una versión responsive o versión móvil... incluso, no tenía un lugar establecido para los servicios digitales, los trámites, ni siquiera un buscador. El sitio estaba enfocado en mostrar noticias. Con el tiempo, se fueron realizando mejoras visuales y estructurales, pero entendimos que en el fondo, era necesario un rediseño completo. (Gacitúa 2018)

³¹ Entrevista a Pablo Gacitúa, periodista y coordinador del nuevo sitio web de Fonasa, período 2014-2018.

En este ámbito, el funcionarios complementa la información respecto de cómo fue el proceso de creación de este nuevo sitio web, en términos de sus definiciones conceptuales que marcaron el inicio de este proceso:

Cuando realizamos el benchmarking³², nos dimos cuenta que la tendencia de los sitios de seguridad social, y de los usuarios de la red, es la segmentación. Por ello, vimos cuales eran los grupos objetivo, dentro de nuestros beneficiarios, que podrían representar de mejor forma a la totalidad de los 13.2 millones de beneficiarios. Con ello, recogimos las preguntas frecuentes que eran recibidas a través del call center y redes sociales, y generamos la información que se contiene. (Gacitúa 2018)

Ahora respecto del diseño y arquitectura de la información que contiene este sitio web, explica técnicamente el proceso de diagnóstico que hubo respecto del portal de Fonasa, al momento de plantear un nuevo sitio que cumpliera con las necesidades de los asegurados:

Cuenta con una arquitectura simple, donde existen tres mundos, que obedecen a nuestros tres públicos: Beneficiarios, Prestadores y Empleadores y dentro de éstos, en Beneficiarios por ejemplo, un menú simple, que contiene tanto la Información General como las Coberturas que entrega el servicio, más el espacio de Noticias y Servicios en línea. Adicionalmente, y como parte de esta mejora, el nuevo sitio tiene una versión mobile, un buscador, básico y avanzado, y un reproductor de texto para usuarios con discapacidad visual. (Gacitúa 2018)

La necesidad de incorporar todos estos ajustes al portal, tuvo que ver, principalmente, con responder a la demandas de información y sobre todo de transacciones en la web, para evitar la realización de trámites presenciales en las sucursales de Fonasa. De esta manera lo explica la Directora³³ de esos años, Jeanette Vega:

Fonasa provee información a las personas para que revisen la tramitación de su licencia médica; tenemos un gestor de turno que es una aplicación en que si alguien tiene que ir a una sucursal, puede tomar un número de atención, buscar la que está más cercana y cuánto tiempo la falta para ser atendido (...) Generamos todo tipo de certificados que se pueden hacer en la web y también tenemos para las comunidades, sobre todo rurales, disponibles nuestro Fonasa Móvil, pudiendo reservar desde la web, una agenda para solicitar la presencia de Fonasa en

³² El benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

³³ Presentación Directora Fonasa Dra. Jeanette Vega, en Simposio Salud: Nuevas Tecnologías, avances y desafíos, 18-19 de julio 2017, País Digital.

Terreno, que básicamente es un bus - oficina, que recorre diferentes poblados lejanos de nuestro país. (Vega, Jeanette, 2017)

Otro elemento significativo en el sitio nuevo, fue la posibilidad de encontrar información según el tipo de beneficiario: Trabajadores; mujeres embarazadas; Adultos mayores; Familias; Extranjeros y Desempleados. El desarrollo permitió incorporar un buscador, para facilitar la navegación; poniendo a disposición de afiliados, prestadores y empleadores, más de 20 servicios en línea, dentro de los que destacan los siguientes:

› Compra de bonos de consulta › Seguimiento de licencias médicas › Afiliación en línea › Devolución de Pago en Excesos › Inscripción de Atención Primaria de Salud › Certificados de Afiliación y Cotizaciones

9.3 Cuentas de Fonasa en Redes Sociales

En las siguientes líneas entregamos una breve descripción de cada uno de estos dispositivos comunicacionales del Seguro Público de Salud, para caracterizar el uso y objetivo de cada una de éstas.

Esta definición la obtuvimos del documento oficial de Gestión “La Digitalización de Fonasa (2017)”, al referirse de la siguiente manera a cada una de sus plataformas:

Facebook @fonasa chile: difusión de noticias, beneficios, servicios que entrega Fonasa, consejos útiles y saludables, con mayor desarrollo de contenido. Además, permite la interacción fluida con los usuarios. Twitter @fonasa: el usuario estará al día de todas las noticias, beneficios y servicios que entrega Fonasa, además de consejos útiles y saludables. Twitter @ayudafonasa: el usuario podrá responder todas sus dudas, consultas y recibir orientación oportuna, con una comunicación personalizada. Instagram /fonasa chile: difusión de conceptos, temas y consejos útiles, se privilegia calidad de la imagen, con videos y fotografías. (FONASA 2017)

9.3.1 Diagnóstico de la Redes Sociales de Fonasa

Finalizando el 2014, Fonasa contrató la asesoría de la empresa externa Cardumen, para que diseñara una estrategia de redes sociales, por lo tanto, fue menester efectuar un diagnóstico de la situación y estado de las cuentas de redes sociales en ese período, para tener la suficiente data que permitiera uniformar el estilo, tomar definiciones acerca del contenido, lenguaje y gráficas más adecuadas para implementar.

Así lo describe la carpeta de Memoria del Fonasa³⁴, en términos de este trabajo inicial para diagnosticar el estado del arte en materia de redes sociales:

³⁴ Carpeta de Entrega con Informe de Redes Sociales, Fonasa 2014-2018

En ese momento se detectó que, las redes de FONASA contaban con un buen capital en términos de seguidores, sin embargo, según el análisis realizado, no había objetivos definidos por canal. Debido a que las redes sociales funcionaban como espejos y como se detectó en las entrevistas internas, no se podía dedicar mucho más esfuerzo por problemas de profesionales dedicados en un 100% a las redes y falta de procesos profesionales en la atención a usuarios. Si bien esto ha ido mejorando durante el primer año, gracias a las iniciativas internas, se ha ido avanzando en el mejoramiento de las redes sociales y su relacionamiento con los usuarios que día a día intentan comunicarse con la red. Sin embargo desde ya las Redes Sociales de FONASA enfocan su relación hacia los usuarios desde ellos mismos, por lo que la comunicación, no se basa en las necesidades de los beneficiarios, ni en cómo ellos hablan alejándonos de los usuarios y perdiendo la posibilidad de llegar con información de valor de un modo relevante para ellos. Además las redes operan entregando información expositiva hacia el usuario y creando desde ellos. (FONASA 2018)

Luego de esta asesoría, Fonasa comenzó por modificar la manera tradicional que usaba para presentar la información, cambiándola por nuevos diseños, con otro lenguaje visual, mensajes simples, útiles y directos.

En marzo de 2014 partimos rediseñando las dos cuentas de redes sociales de Fonasa: Facebook y Twitter, ambas replicaban el mismo contenido, de manera espejo. Por lo tanto, partimos generando nuevos temas y diferenciando las cuentas (...) A fines de 2014 nos asesoramos en una estrategia de redes sociales, que nos permitió uniformar el estilo, definir los mejores horarios para difundir y acercar el contenido a un lenguaje más ciudadano, propio de las comunicaciones en línea. (FONASA 2018)

A mediados de 2015, posterior a la asesoría de la empresa Cardumen, Fonasa comienza el fortalecimiento de las capacidades al interior de su equipo de profesionales, con apoyo de cursos, seminarios y capacitaciones. Fue así como se detectó la necesidad de generar un espacio exclusivo para consultas y orientación, ya que el canal oficial de Twitter se orientó puntualmente para la difusión institucional.

Por lo tanto, en abril de 2015 abrimos la cuenta en Twitter @AyudaFonasa creada sólo para responder dudas y consultas de manera personalizada, alcanzando a julio de 2017, las 400 respuestas al mes aproximadamente y con un alto grado de satisfacción en los usuarios, y agradecimientos permanentes. Por otra parte, generamos alianzas con algunas cuentas relevantes del sector salud y municipios, quienes nos apoyan en la difusión de los temas que Fonasa necesita relevar. (FONASA 2018)

Posteriormente, el año 2016, el Departamento de Comunicaciones y Marketing de Fonasa, tomó la decisión de abrir una cuenta en la Red Social de Instagram, que permitió mostrar aspectos más creativos del Seguro, con el uso de videos e imágenes con un depurado trabajo gráfico.

Respecto de la cuenta de Facebook, se trabajó arduamente en el objetivo de profesionalizar su gestión, al igual que las publicaciones de Twitter. La tarea principal de ambas cuenta, fue difundir información institucional relevante, sin embargo, como había un alto nivel de consultas, también se decidió responder las preguntas que los usuarios efectuaban en Facebook.

Como hemos planteado antes en este estudio, el desarrollo de las Redes Sociales tuvo una relación directa con objetivos estratégicos definidos al inicio de la gestión de la Directora Nacional de Fonasa, Dra. Jeanette Vega.

En este sentido, el propósito del Seguro fue rediseñar la relación con ciudadanos y ciudadanas, fortaleciendo un nuevo modelo de comunicación y de cercanía con los usuarios, priorizando la gestión de plataformas digitales para relacionarse.

En ese sentido, Fonasa³⁵ sostuvo que los objetivos de las redes sociales para este período fueron los siguientes:

- Difundir la labor de Fonasa
- Difundir información relativa a Fonasa
- Difundir información de importancia para los asegurados.
- Difundir información para captar a los no asegurados.
- Difundir información de la directora de Fonasa
- Responder consultas
- Realizar orientación sobre el seguro
- Mejorar la experiencia del servicio
- Potenciar la marca Fonasa

Para describir con claridad cada una de las cuentas de redes sociales de Fonasa, hemos efectuado la siguiente definición a partir de los documentos oficiales, cuentas públicas y otros elementos que hemos citado para los fines de esta investigación:

9.3.2 Twitter @Fonasa

Esta fue la red más importante para Fonasa durante el período, debido a que se convirtió en el principal canal de información y debido también al número de usuarios (seguidores) que alcanzaron durante la gestión en estudio³⁶. El usuario se enteró gracias a esta cuenta,

³⁵ Carpeta de Entrega con Informe de Redes Sociales, Fonasa 2014-2018

³⁶ Las cifras de redes sociales se mencionan de manera descriptiva en los párrafos siguientes y se pueden encontrar de manera detallada en los anexos de esta investigación.

de todas las noticias relevantes, beneficios y servicios que entrega Fonasa, además de consejos útiles y de vida saludable.

9.3.3. Facebook Fonasa Chile

Esta plataforma de acceso masivo, se empleó para la difusión de noticias, beneficios, servicios, cobertura del plan de Fonasa, consejos útiles y saludables, con mayor desarrollo de contenido. Además, permitió la interacción fluida con los usuarios respecto de consultas o trámites que se consultaban de manera habitual.

9.3.4. Twitter @AyudaFonasa

Creada en abril del 2015, esta cuenta tuvo como fin la resolución de trámites para el asegurado. En este sentido, el usuario tenía la posibilidad de responder todas sus dudas, consultas y recibir orientación oportuna, con una comunicación personalizada gracias a un equipo de funcionarias a cargo de esta gestión.

9.3.5 Instagram /fonasachile

Un año más tarde, en abril de 2016, se creó la cuenta de Instagram para la difusión de conceptos, temas y consejos útiles, donde se privilegió la calidad de las imágenes, con videos y fotografías que dieran cuenta de los beneficios en salud que entrega Fonasa.

9.4 Análisis Canal Corporativo Fonasa TV

Fonasa TV surgió como un proyecto relevante para Fonasa, en términos de su quehacer informativo, con un impacto directo en las sucursales del Seguro Público de Salud. A modo de resumen, este proyecto consistió en el diseño y posterior implementación de un Canal de Televisión Corporativo, presente en las oficinas de todo el país, entregando contenido audiovisual de interés para los asegurados que tuvieran que hacer trámites presenciales en Fonasa.

Tal como veremos en las siguientes líneas, Fonasa TV fue diseñado pensando en mejorar la experiencia de usuarios en sucursales, mediante la entrega de contenido misceláneo, pero con un sello importante: difundir información valiosa para los beneficiarios respecto de la toma de decisiones en materia de salud.

Para ello, fue necesario adaptar los contenidos relevantes de Fonasa, como es su plan de salud, sus modalidades de atención, la implementación de los servicios en línea, por mencionar algunos ejemplos, al lenguaje audiovisual. Este esfuerzo permitió generar una programación diversa y amplia que fue rotando de manera semanal en Fonasa TV, permitiendo la actualización permanente de contenido.

La importancia de un medio de comunicación audiovisual para la difusión de políticas públicas en salud, fue uno de los aspectos relevantes que delimitó Fonasa³⁷ al inicio de esta gestión, tal como lo señala en la siguiente definición:

Fonasa TV se enmarca dentro de los lineamientos estratégicos definidos por la administración, para renovar la forma de relacionarnos con nuestros usuarios, a través de un medio más dinámico e interactivo (...) Fonasa TV está presente en 85 sucursales a lo largo del país, abarcando todas las regiones del país y entregando información a nuestros usuarios de Arica a Punta Arenas (...) Fonasa TV comenzó su funcionamiento en diciembre de 2014 y el contrato tiene una vigencia hasta el 31 de octubre del 2016, ante lo cual tenemos el requerimiento de proponer alternativas de cara a la segunda etapa del proyecto. (FONASA 2015)

El objetivo inicial definido por el equipo a cargo de la continuidad de Fonasa TV³⁸, fue “establecer una propuesta de administración y gestión del canal corporativo, que permita mantener la calidad técnica y editorial que Fonasa TV ha logrado alcanzar durante su tiempo de funcionamiento”. (FONASA 2015)

De acuerdo a esta definición, la administración y gestión del canal corporativo tuvo un importante componente de planificación para la generación de contenido audiovisual, considerando la diversidad de eventuales temas para desarrollar en Fonasa TV³⁹. En este sentido, la construcción de una parrilla de programación fue muy relevante para darle forma inicial al proyecto.

Fonasa TV dispone de una parrilla semanal de contenidos, que se actualiza en algunos casos de forma diaria y otras todas las semanas. Contamos con contenido informativo y de entretenimiento. El informativo se refiere a cápsulas audiovisuales donde contamos los beneficios y el plan de salud de Fonasa. Así también incluimos información de otros ministerios que sean relevantes para nuestros usuarios. El área de entretenimiento, consiste en material diverso, donde contamos con reportajes de cultura, arte, patrimonio nacional, música chilena, humor, actualidad internacional y datos curiosos, por nombrar parte del contenido. (FONASA TV 2015)

Para Eduardo Hernández⁴⁰ la relevancia de este proyecto tuvo que ver con un aspecto importante: estandarizar el tipo de contenido que las personas verían en las pantallas dispuestas en cada una de las sucursales del Seguro Público a lo largo del país.

³⁷ Minuta “Administración y Gestión Canal Fonasa TV”, Depto. Comunicaciones y Marketing, Octubre 2015

³⁸ Minuta “Administración y Gestión Canal Fonasa TV”, Depto. Comunicaciones y Marketing, Octubre 2015

³⁹ Minuta “Administración y Gestión Canal Fonasa TV”, Depto. Comunicaciones y Marketing, Octubre 2015

⁴⁰ Entrevista a Eduardo Hernández, martes 19 de abril 2019, Jefe Comunicaciones de Fonasa, Período 2014-2018

Avanzamos desde un sistema de pantallas dispuestas en nuestras sucursales, donde normalmente se veía televisión abierta, al diseño de un proyecto de Canal Corporativo, que llamamos Fonasa TV. Esta iniciativa buscó por un lado, proveer de un servicio audiovisual que pudiera entregar información de utilidad a nuestros asegurados, pero también con un componente informativo. Es decir, intentamos emular el funcionamiento de un canal de televisión, incorporando noticias, el informe del tiempo, videos musicales, información cultural, además de los beneficios y la cobertura en salud del Fonasa. Acá contamos con un proveedor externo, SSP Comunicaciones, que nos brindó el soporte comunicacional para establecer una red digital en todo el país. (Hernández, Eduardo, 2019)

Una vez implementado el canal corporativo, se establecieron determinados objetivos⁴¹ para ir entregando mayor robustez al proyecto, además de ir mejorando las capacidades instaladas en el equipo del Departamento de Comunicaciones y Marketing del Fonasa. En este contexto, se definieron los siguientes objetivos específicos :

Generar contenido diferenciado y específico para usuarios internos/externo tanto para las Direcciones Zonales – como para la Región Metropolitana y O’Higgins. Establecer un seguimiento y control permanente de los insumos técnicos que permiten un correcto funcionamiento de la plataforma. Realizar un monitoreo y evaluación permanente de la acciones de mejoría al Canal Corporativo, para su efectivo cumplimiento en el tiempo. Generar contenido diferenciado para las Direcciones Zonales - Región Metropolitana y O’Higgins. Establecer contenido diferenciado en horario vespertino para ejecutivos de sucursal. Realizar acciones de difusión del canal corporativo para los funcionarios de Fonasa. Establecer contenido que sirva para capacitación de módulos Viernes Protegido y otras instancias formativas. Ser una plataforma al servicio de otros servicios públicos que permita difundir información de ayuda a nuestros beneficiarios. (FONASA TV 2015)

Sin embargo, a pesar de la planificación establecida, los recursos asignados para el proyecto, Fonasa TV tuvo un inicio más bien complicado: “al principio nos costó, sobre todo por el tema técnico de la conexión a internet, y luego por la escasez de proveedores técnicos en las regiones extremas que pudieran instalar los equipos, pero finalmente lo logramos”. (Hernández, Eduardo, 2019)

Una vez establecido Fonasa TV en todas las sucursales del país, comenzó el proceso complementario de proveer información en formato audiovisual. Para ello, se delineó una metodología de trabajo interno, que permitiera traducir los beneficios del seguro en

⁴¹ Minuta “Administración y Gestión Canal Fonasa TV”, Depto. Comunicaciones y Marketing, Octubre 2015

cápsulas de vídeo breves, concisas, pero con un fuerte componente informativo y pedagógico.

Respecto a los productos audiovisuales de nuestra elaboración, lo que hicimos fue un trabajo conjunto con otros Departamentos del Seguro para lograr traducir los beneficios en salud al formato audiovisual. Esto costó, fue difícil convencer a los técnicos de que el lenguaje ciudadano es la manera adecuada para facilitar y luego entregar el mensaje a un público masivo. (Hernández, Eduardo, 2019)

De acuerdo a la información oficial⁴² del Seguro, Fonasa TV fue licitado con un soporte técnico del proveedor denominado “SSP Comunicaciones”, empresa especialista en la implementación de canales corporativos, con clientes tanto del sector público como privado. Ellos prestaron el servicio de administración, soporte técnico y generación de contenidos audiovisuales.

El contrato consideró la generación de diversas notas y contenidos para proveer de insumos audiovisuales que estructuraron la parrilla de FONASA TV. Estos contenidos fueron definidos de la siguiente manera, según entrega mensual:

Elaboración de 1 Nota, 1 Cápsulas, 1 Spot Informativo, 1 Banner, 4 Jornadas de Grabaciones, 4 Actualizaciones de la parrilla, Subtítulos y Lenguaje de Señas para todos los productos establecidos.

La línea editorial de Fonasa TV fue definida⁴³ como “un Canal de Servicio Público, que busca informar a los usuarios respecto de los diversos beneficios y coberturas que entrega el Seguro Público de Salud. Además ofrece una programación miscelánea, que difunde principios como: la dignidad de las personas, el valor de la familia actual, el pluralismo, la democracia, la multiculturalidad, la inclusión social y la protección del medio ambiente”.

De manera complementaria, señalar que Fonasa TV también tuvo una estrategia de difusión interna, que buscó potenciar el uso del canal corporativo como un medio de comunicación que facilitara las comunicaciones con los funcionarios del Seguro Público. En este sentido, el equipo a cargo de este proyecto, propuso el siguiente objetivo:

Difundir contenidos transversales a toda la organización que permitan disminuir las brechas de desinformación que declaran los funcionarios, en temas relevantes como Objetivos y Productos estratégicos, Gestión del cambio, avances en procesos de modernización , capacitación en temas contingentes y otros de interés para los funcionarios. (FONASA TV 2015)

⁴² Minuta “Administración y Gestión Canal Fonasa TV”, Depto. Comunicaciones y Marketing, Octubre 2015

⁴³ Minuta “Administración y Gestión Canal Fonasa TV”, Depto. Comunicaciones y Marketing, Octubre 2015

Parte de las acciones que se realizaron para promover la difusión de contenido estratégico para los funcionarios y funcionarias del Fonasa, fueron las siguientes:

- Envío Programación Fonasa TV a Comunicadores
- Biblioteca Audiovisual Intranet
- Difusión Fonasa TV en Casino Institucional
- Resumen Contenidos Mensuales en Intranet
- Convenios Instituciones Públicas: MINSAL, MINVU, SECOM, Servicio de Salud O'Higgins (VI Región), Servicio de Salud BIO BÍO (DZ Centro Sur).

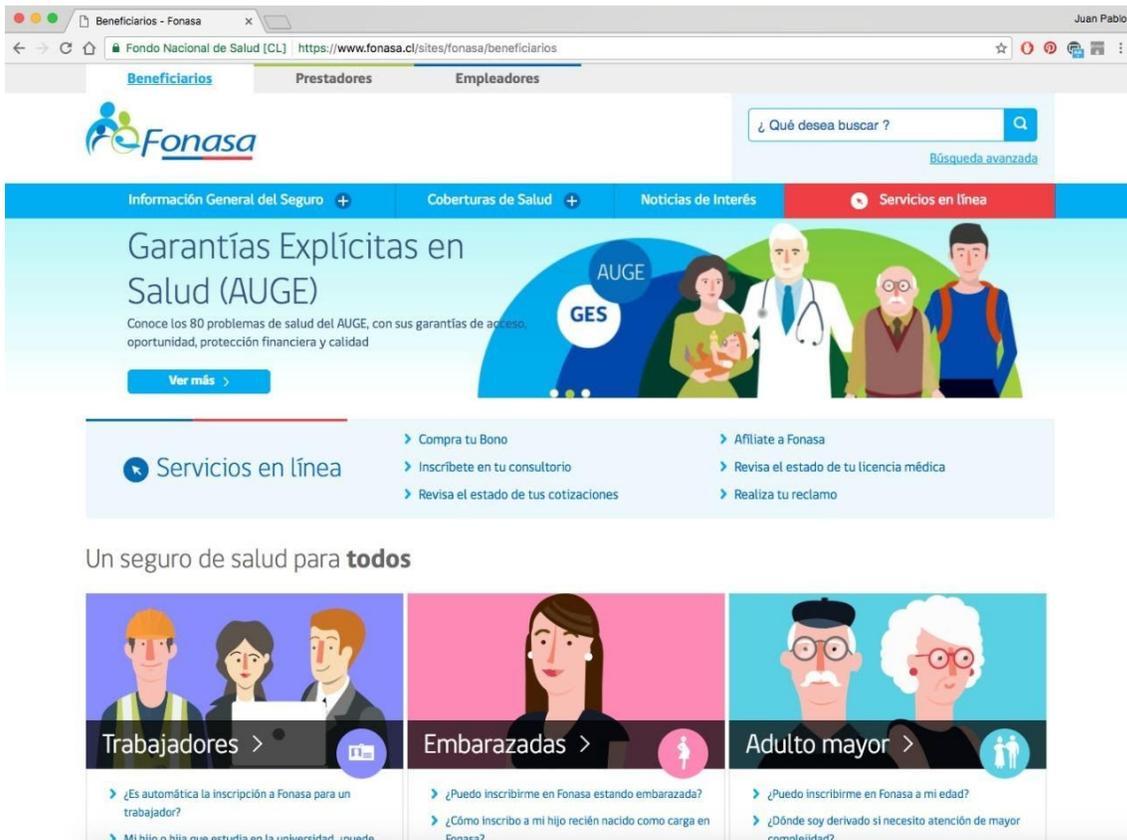
9.5. Objetivo Específico N°2 “Exponer los resultados de la implementación de los medios digitales del Fonasa”.

Respondiendo a los objetivos de este estudio, efectuamos una evaluación de los resultados obtenidos a partir del proyecto modernizador del Fonasa, sobre la base de su estrategia de uso de medios digitales en el período 2014-2018. Por lo tanto, presentamos una selección con las principales cifras o resultados obtenidos por los medios digitales del Fonasa, esto es su página web, sus redes sociales y su canal corporativo.

Tal como revisamos en el Marco Teórico, los resultados de una política pública se pueden analizar desde un enfoque general, que además lo vamos a vincular con el de **Valor Público**, entendiendo este último como la manera de proveer un programa o proyecto bajo una mirada de gestión estratégica, que se ocupe de entregar servicios y bienes a las comunidades de manera oportuna, priorizando respuestas y generando vínculos de confianza que aporten legitimidad al proceso de escrutinio público. (Moore, Mark, 1997)

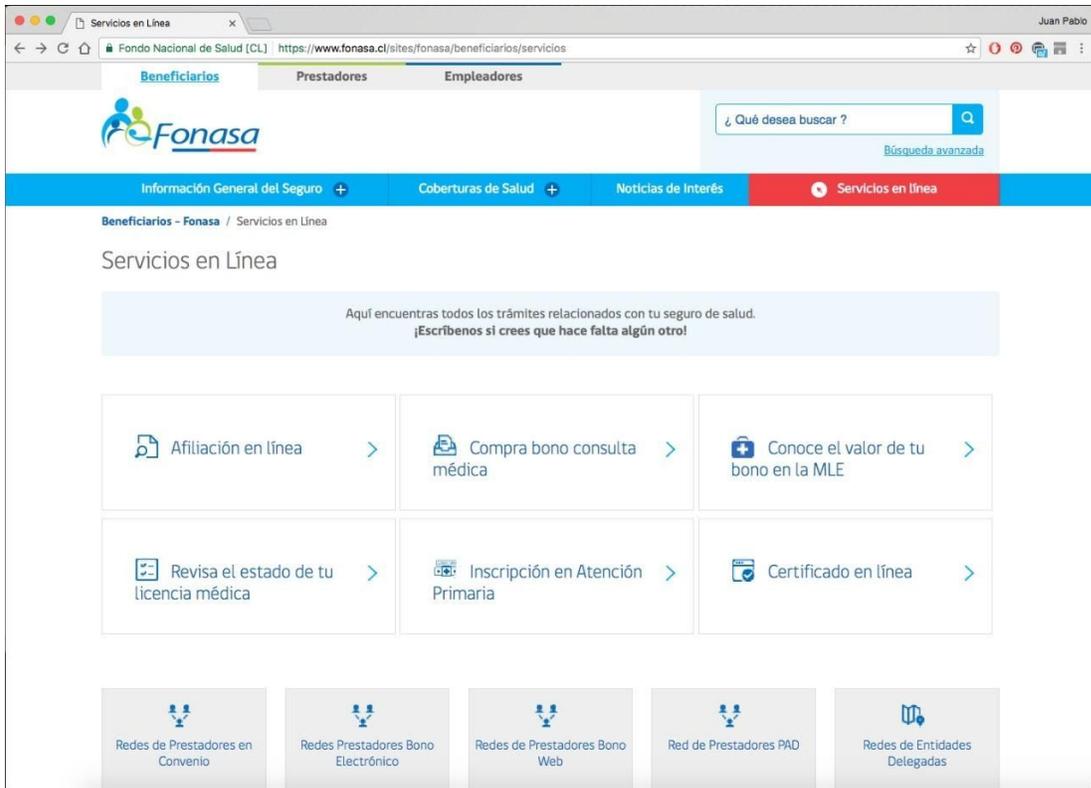
En este sentido, al analizar en perspectiva las visitas del Sitio Web de Fonasa, la cantidades de Interacciones que se generaron en las Redes Sociales del Seguro y finalmente los índices de satisfacción o evaluación de los asegurados que visitaron las sucursales y conocieron el Canal Corporativo, podremos tener una primera aproximación evaluativa respecto de si la estrategia de medios digitales, logró ser un aporte para la ciudadanía en términos de facilitar el acceso a información oportuna por parte del Fonasa.

9.5.1. Vistas del Nuevo Home de Fonasa



44

⁴⁴ Home o Página principal de acceso a Fonasa, elaborada durante 2015 por el equipo del Departamento de Comunicaciones y Marketing del Seguro.



45

9.5.2 Visitas Portal Web

De acuerdo a cifras oficiales del Fonasa⁴⁶, el año 2016, cerca de 5.5 millones de usuarios accedieron a la página www.fonasa.cl para buscar información o realizar trámites en línea. Esto da cuenta de un nivel de consultas elevado, con interacciones mensuales cercanas a las 500 mil consultas, visitas o navegación en el sitio web corporativo, siendo un desafío importante la orientación de los patrones de búsqueda o segmentos del portal que fueron más visitados.

⁴⁵ Página secundaria de acceso a Fonasa, elaborada durante 2015 por el equipo del Departamento de Comunicaciones y Marketing del Seguro.

⁴⁶ Cifras entregadas en la Cuenta Pública Participativa del Fonasa, año 2016, Santiago de Chile.

Estadísticas de seguidores de cuentas de redes sociales de Fonasa



Número de visitas únicas a la Sección de Servicios en línea. Año 2016

Servicio	2016
Afiliación	1.190.899
Bono Web	1.334.355
Licencia Médica	3.506.144
Certificado de Afiliación	8.908.661
Devolución de Pago en Exceso	791.316
Calendario Fonasa en Terreno	43.925
Monitoreo GES	36.928
Seguimiento GES	9.794
Inscripción en consultorio	101.146

Fuente: Departamento de Comunicaciones y Marketing. Fonasa.
Diciembre 2016

9.5.3 Cifras de Redes Sociales

Cuadro 4. Número de seguidores por redes sociales, años 2016 y 2017.

	Seguidores	Diciembre 2016	Diciembre 2017	Aumento de seguidores	% de Aumento
	Fonasa Chile	55.296	63.181	7.885	14%
	Fonasa	44.829	88.849	44.020	98%
	AyudaFonasa	3.285	7.005	3.720	113%
	Instagram	450	1.300	850	189%
	Total	103.410	159.035	56.475	55%

Fuente: División de Comunicaciones y Marketing. Fonasa.

47

Para tener una perspectiva global del crecimiento exponencial de las redes, en mayo de 2014, Facebook y Twitter de Fonasa contaban con 16.450 seguidores. A diciembre de 2017⁴⁸, la cifra que incluye a @AyudaFonasa e Instagram, alcanza un total de 160.167 seguidores. Esto supone un avance concreto de un 1000% en el porcentaje de seguidores del Fonasa, lo que es una cifra realmente considerable y que da cuenta de una masificación de volúmenes considerables para una institución pública con la fisonomía del Fonasa.

El Twitter @AyudaFonasa tuvo como misión la respuesta oportuna a todas las consultas donde se mencionara a Fonasa, fuese a través de un comentario, consulta o un reclamo. En este caso, también para comprender en perspectiva los datos, señalar que @AyudaFonasa tuvo un promedio de 400 gestiones mensuales, lo mismo en Facebook, donde la cifra aproximada, fue de 380 atenciones por mes.

Ambos canales tuvieron un alto grado de satisfacción usuaria, que se tradujo en felicitaciones y agradecimientos mediante el sitio web y las mismas redes sociales, considerando para ello, un promedio en los tiempos de respuesta en Twitter de 3 minutos y en Facebook de 5 minutos. Estos parámetros sirven para dar cuenta en la calidad de experiencia digital que viven los usuarios en su relación con Fonasa.

El equipo responsable de esta gestión en Fonasa, durante los cuatro años de gestión fue a nivel de Jefatura, Eduardo Hernández, en la Coordinación y contenidos, Carolina Buscaglia, en la gestión de respuestas de Twitter @AyudaFonasa, Laureen Orrego, y finalmente, en

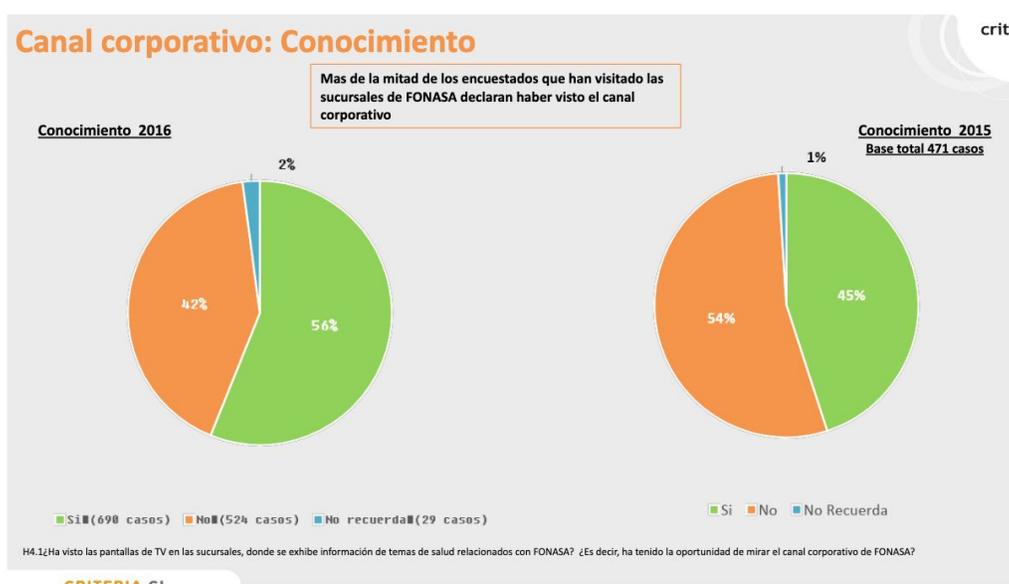
⁴⁷ Cuenta Pública Participativa del Fonasa, 2017, Santiago de Chile.

⁴⁸ Carpeta de Entrega con Informe de Redes Sociales, Fonasa 2014-2018

la gestión de respuestas de Facebook, Tania Aguilera, todos funcionarios del Seguro Público de Salud.

9.5.4 Conocimiento Fonasa TV en Sucursales

A continuación presentamos cifras obtenidas a partir de investigaciones encargadas por FONASA, para analizar las variables de satisfacción usuaria en las sucursales a lo largo del país. Estos datos nos permiten comparar el nivel de conocimiento que tuvieron los usuarios de sucursales respecto del Canal Corporativo Fonasa TV. Esta encuesta fue realizada anualmente durante el período 2015-2017⁴⁹, que servía de insumo para el Departamento de Comunicaciones y Marketing en términos de su balance de gestión anual.

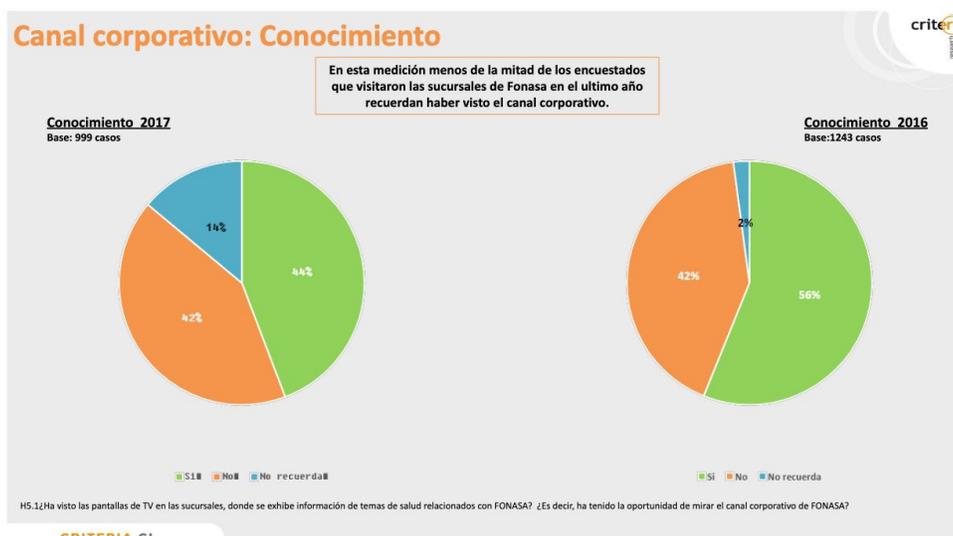


En primer término, podemos señalar que de los gráficos de la figura N°1, se desprende que el año 2015, un 45% de los usuarios que visitó alguna sucursal del FONASA, tenía conocimiento o había visto las pantallas del Canal Corporativo. Si bien un 54% declaró no tener información sobre este medio de comunicación, los porcentajes tan parejos entre una opción y otra, da cuenta en términos generales de un conocimiento por casi la mitad de los usuarios que tuvo alguna interacción en las sucursales del Seguro Público.

En relación a esta variable, en su evaluación del período 2016, podemos advertir que las cifras muestran un aumento de usuarios que declararon conocer el Canal Corporativo, con un 56%, mientras que las personas que no identificaron su presencia, fue de 42%, lo que da cuenta de un crecimiento interesante de un 11%, entre el período 2015 y 2016, con un 45% y 56% de conocimiento, respectivamente.

⁴⁹ Lámina N°1, Encuesta de Satisfacción Usuaria en Sucursales, Fondo Nacional de Salud, Critería, año 2016.

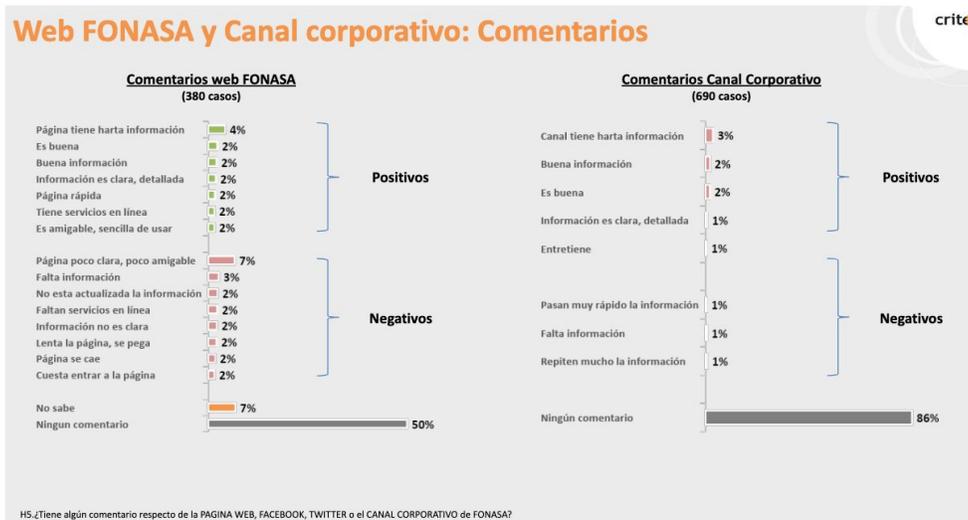
Ahora en relación a las gráficas presentes en la lámina N°2, podemos advertir que un 44% declara tener conocimiento respecto de la presencia del Canal Corporativo en sucursales de FONASA, mientras que un 42% sostiene lo contrario. Por tanto podemos señalar que en el período 2017 sigue siendo más la cantidad de personas que declaran haber visto este medio de comunicación en las oficinas del Seguro Público⁵⁰.



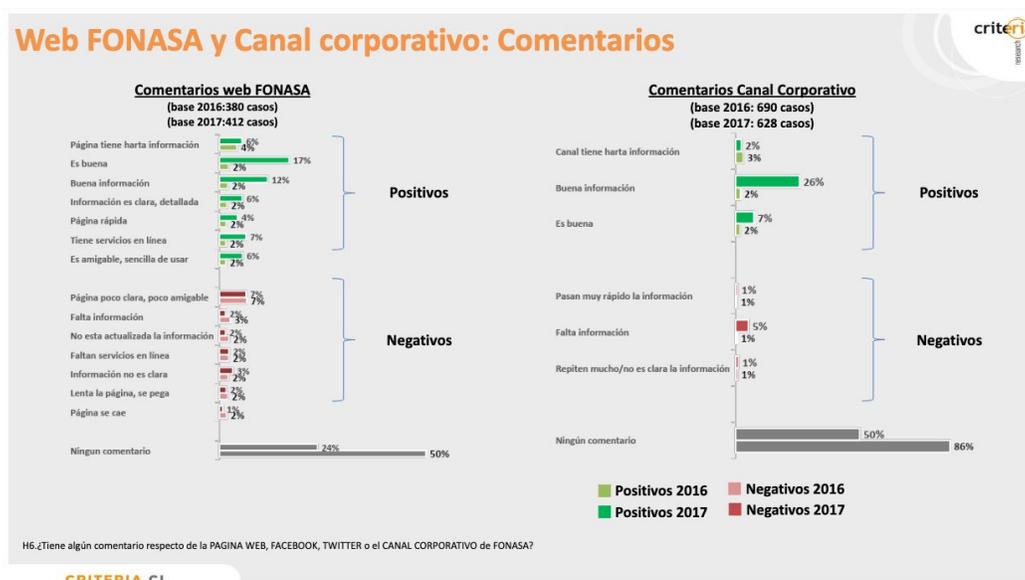
Continuando con la evaluación de las cifras de esta encuesta de satisfacción, respecto de la información presente en las gráficas de la lámina N°3 las personas lo que más reconocen como valores o atributos de este medio de comunicación es que tiene “buena información”, “información clara y detallada”, junto con “entretiene”, como las más significativas⁵¹.

⁵⁰ Lámina N°2, Encuesta de Satisfacción Usuaria en Sucursales, Fondo Nacional de Salud, Critería, año 2017.

⁵¹ Lámina N°3, Encuesta de Satisfacción Usuaria en Sucursales, Fondo Nacional de Salud, Critería, año 2016.



Finalmente, podemos destacar el crecimiento de la evaluación de los usuarios de sucursales de FONASA, durante el período 2017, donde las personas aumentaron considerablemente sus opiniones favorables respecto de los contenidos del Canal Corporativo, como se puede apreciar en las gráficas de la lámina N°4 que indica en un porcentaje importante su satisfacción con la variable “Buena Información”, demostrando un salto importante en comparación a igual período del año anterior⁵².



De esta manera, analizando en perspectiva el recorrido de Fonasa TV, considerando su diseño y posterior implementación, además de las variables que entregaron las cifras de la medición de satisfacción en sucursales, podemos señalar que este medio de comunicación tuvo un posicionamiento como canal corporativo, que logró cumplir el objetivo de

⁵² Lámina N°4, Encuesta de Satisfacción Usuaria en Sucursales, Fondo Nacional de Salud, Critería, año 2017.

entregar información relevante para los usuarios, que les permitiera conocer sobre el plan de beneficios, las diferentes coberturas y los nuevos programas de salud. Además, se convirtió en un espacio relevante que antes no existía, para la difusión de contenido interno, en particular para mantener en el tiempo, un relato coherente respecto del proceso de gestión del cambio que vivió Fonasa durante el período 2014 - 2018.

9.5.5 Análisis General del Período

Una vez conocidos los resultados institucionales, nos parece necesario profundizar otros aspectos complementarios que permitan obtener una mirada más amplia sobre los logros obtenidos en materia de medios digitales del Fonasa durante el período 2014 -2018, donde consideramos fundamental la **orientación al usuario** en cada uno de los canales analizados.

Lo primero que se puede constatar, fue la voluntad política y técnica del Fonasa durante estos años, para darle prioridad a una renovación completa de los canales de comunicación y contacto con la ciudadanía. Si bien este proceso no tuvo componentes claros ni elevados de Participación Ciudadana, sí tuvo algunos elementos de tipo consultivo, principalmente en el portal web, donde fue relevante la opinión de los usuarios para modelar el nuevo portal en base a sus intereses.

En este mismo proyecto, un aspecto interesante, fue la inclusión de un lector de contenido que permite a las personas con dificultad visual, acceder a la información mediante un aplicativo virtual, que va identificando las distintas páginas mediante un formato de lectura en voz alta, que logra facilitar estas temáticas a todos los usuarios y asegurados que visitan fonasa.cl.

Otra variable interesante que fue incorporada en el sitio web, fue la edición de todos los contenidos del portal en lenguaje ciudadano⁵³, esto quiere decir, poder emplear una forma directa, simple y concreta de entregar los contenidos del Plan de Salud de Fonasa, evitando tecnicismos propios del mundo científico, para facilitar el entendimiento de las coberturas en salud de los diferentes grupos de asegurados.

Adicionalmente, se generó una sección que agrupó todos los servicios en línea en el portal, lo que significó relevar este contenido como un aspecto prioritario para los visitantes del sistema. La idea fue reunir los trámites más frecuentes y generar un acceso rápido, simple y directo, para resolver las principales gestiones de los asegurados con el Fonasa.

Otro elemento visual importante fue la utilización de gráficas para dar cuenta de los distintos grupos que acceden al seguro. Imágenes no discriminatorias que son relevantes

⁵³ Lenguaje Ciudadano es la expresión simple, clara y directa de la información que los lectores necesitan conocer. Comunica a los ciudadanos lo que necesitan saber en una forma clara, directa y sencilla, con una estructura gramatical correcta, con las palabras apropiadas para un buen entendimiento del mensaje.

para visualizar las tendencias actuales de nuestro país, incluyendo imágenes simbólicas que representan a minorías sexuales, ciudadanos inmigrantes, familias monoparentales, entre otros grupos objetivos.

En materia de redes sociales, se crearon nuevas cuentas en formatos incipientes, como el año 2015, con la utilización de Instagram, que permitió generar una comunidad nueva de segmento juvenil para la interacción con el Seguro Público. Otro elemento significativo fue la cuenta Twitter @AyudaFonasa, con un claro énfasis ciudadano, ya que permitió abrir un espacio de interacción relevante, donde se establecieron protocolos para las respuestas, con funcionarios a cargo y tiempos promedio⁵⁴ que entregaron agilidad a estas gestiones.

En relación al Canal Corporativo, un elemento significativo fue la generación de contenidos con claro énfasis ciudadano, en materia de entregar información oportuna respecto de cómo acceder al Plan de Salud del Fonasa. Otro factor que destacamos, fue la decisión de generar productos audiovisuales con lenguaje de señas y subtítulos para personas con capacidades diferentes. Como una medida complementaria, se creó e implementó una cuenta en Youtube @FonasaChile, para subir este material y poder llegar a un público masivo con estos mensajes.

De forma complementaria, destacamos la capacidad de segmentación que tuvo el Canal Corporativo con la difusión de videos regionales, con temáticas de interés para la ciudadanía tales como: acceso a subsidios habitacionales, programa de empleabilidad juvenil, información sobre becas y otros accesos relativos a educación universitaria, por nombrar algunos ejemplos.

Finalmente y en términos de resumen, podemos señalar que algunos de los resultados más relevantes de la estrategia de medios digitales orientada al usuario, fue por un lado, organizar un sitio web moderno, con una arquitectura de la información clara y que permitió segmentar la información en un lenguaje claro y directo. Las redes sociales fueron otro componente protagónico de la estrategia. Nuevas cuentas en distintos formatos, una con dedicación exclusiva para gestionar consultas ciudadanas y un equipo de funcionarios a cargo, dio cuenta de un avance concreto en términos de mejorar el despliegue de atención a los asegurados. Las cifras de aumento de seguidores fueron exponenciales. En relación al Canal Corporativo, Fonasa logró generar un nuevo medio de comunicación durante este período, que estuvo presente en casi la totalidad de sucursales del país, aportando cobertura junto con información relevante a los asegurados para conocer el plan de salud, sus coberturas y características principales.

⁵⁴ Los tiempos de respuesta en redes sociales están detallados en los Anexos, en particular en la Minuta de Entrega de Redes Sociales de Fonasa 2014-2018.

9.6 Objetivo N° 3. “Caracterizar qué elementos en la estrategia de medios digitales aportan a la relación del Fonasa con la ciudadanía”.

Considerando los objetivos de esta investigación, evaluamos la implementación del proyecto modernizador del Fonasa, sobre la base de su estrategia de uso de medios digitales en el período 2014-2018. En este contexto, identificamos ciertos elementos significativos que aportaron a la relación del Fonasa con la ciudadanía y que en los siguientes apartados, desarrollaremos en profundidad.

9.6.1 Repensar las Comunicaciones Digitales

Al asumir Fonasa una nueva administración durante 2014, la política comunicacional fue fundamental. Tal como lo describe el propio Fonasa⁵⁵, el acento de esta administración fue el de acercar el Seguro a las personas.

El Departamento de Comunicaciones y Marketing de Fonasa se propuso ser un referente y facilitador de la mejor experiencia comunicacional entre los usuarios y la institución. De esa manera, visibilizar las transformaciones y modernización como Seguro Público de Salud. Asimismo, acercar la información de manera simple y con un lenguaje ciudadano. Además, ser un espacio de interacción con las personas, donde se le dé respuesta oportuna a sus necesidades y urgencias, generando un canal fluido con nuestros asegurados. (FONASA 2018)

Este momento inicial de diagnóstico fue relevante para tener claridad de la situación actual del Seguro en materia de Redes Sociales. En este sentido, Eduardo Hernández⁵⁶, Jefe de Comunicaciones de la época, plantea una idea relevante en relación a cómo la planificación, se convierte en un proceso fundamental para una iniciativa de carácter modernizadora.

La implementación de todo un despliegue digital para construir nuevos formatos comunicativos, que tuvieran concordancia con las demandas de la ciudadanía relativas al acceso a la información (...) Generamos un equipo para hacerse cargo de las redes sociales corporativas. Para que te hagas una idea, comenzamos a administrar la cuenta con cerca de 14 mil seguidores en 2014 y al final del período, fácilmente habíamos triplicado esa cifra. Esto quiere decir que la planificación fue exitosa en términos de masificar nuestro mensaje por las redes sociales. Para ello asignamos una coordinadora de equipo, que reclutó dos ejecutivas de sucursal de Fonasa, para generar respuestas a casos complejos. Contratamos la asesoría del grupo Cardumen, una agencia digital especializada en el manejo de redes sociales,

⁵⁵ Carpeta de Entrega con Informe de Redes Sociales, Fonasa 2014-2018

⁵⁶ Entrevista a Eduardo Hernández, martes 19 de abril 2019, Jefe Comunicaciones de Fonasa, Período 2014-2018

con quienes construimos una oferta de valor para entregar contenido segmentado a nuestros beneficiarios. (Hernández, Eduardo, 2019)

9.6.2 Sitio Web Fonasa

En relación al nuevo portal web implementado por Fonasa, se puede considerar este proyecto de modernización como una acción relevante en la carta de navegación trazada por Fonasa, ya que uno de los desafíos estratégicos planteados por la institución, fue renovar el sitio web con un marcado sello ciudadano.

Diseñamos una nueva web, con lenguaje ciudadano, lenguaje para personas con capacidades diferentes en materia auditiva, con una arquitectura que nos entregara una estructura de ordenamiento lógico del contenido, para que la navegación, por parte de los usuarios, fuera realmente intuitiva (...) Luego vino el proceso de diseño e implementación de los servicios en línea de Fonasa, que en síntesis, lo que buscó fue generar un repositorio de trámites en la plataforma web del Seguro, que facilitara la realización de los trámites más recurrentes por parte de usuarios, como lo es la acreditación en el Fonasa, la venta de bonos web, la venta de bonos por Caja Vecina de BancoEstado, la inscripción en línea para prestadores de la salud, la solicitud de visita del Fonasa en Terreno, junto con el estreno de un moderno y transaccional sitio web, que fuera la base de las comunicaciones digitales del Seguro. (Hernández, Eduardo, 2019)

En la entrega de información pública⁵⁷ que efectúa Fonasa todos los años, describió el proceso de diseño y posterior implementación del sitio web corporativo, con una búsqueda por considerar un facilitamiento del acceso a la información, con un lenguaje ciudadano, más fácil y con menos tecnicismos relativos a patologías de salud, sino más bien enfocado en la cobertura y los derechos en salud.

En el mes de agosto del año 2016, Fonasa estrenó una nueva web. Este nuevo portal permite la realización de trámites en línea, que antes solo podían llevarse a cabo de forma presencial en una sucursal. Hoy, contamos con un sitio que contempla no sólo su acceso por dispositivos móviles, sino que posee un diseño y usabilidad amable, sencilla de utilizar y con accesos múltiples a contenidos importantes, permitiendo que los usuarios encuentren la información que necesitan de forma rápida y clara (...) Tiene una segmentación de información de acuerdo a los Ciclos de Vida, que hemos definido de acuerdo a nuestro diverso universo de beneficiarios, más de 13 millones de personas. Esto hace de la web de

⁵⁷ Cuenta Pública Participativa del Fonasa, año 2016, Santiago de Chile.

Fonasa, una plataforma versátil y pensada desde las necesidades de distintas personas”. (FONASA 2016)

Finalmente, gran parte de los beneficios y desafíos respecto del nuevo sitio web de Fonasa, de acuerdo a lo planteado por Pablo Gacitúa⁵⁸, en relación a incorporar mejoras en los vínculos del Estado con la ciudadanía, mediante esta plataforma, lo principal estuvo radicado en buscar una mejor experiencia de navegación por parte de los usuarios.

Los beneficios son la mejora de experiencia de un usuario con el servicio, facilitando la entrega de servicios que entregamos en donde están los usuarios: internet y dispositivos móviles. Por ello, que resultó un importante avance la versión mobile del sitio, ya que es una realidad que las personas tienen un Smartphone donde pueden realizar sus trámites, evitando traslados y costos económicos (...) Ahora estamos en un proceso de cambio de infraestructura del lugar donde están desarrollados los servicios web, esto en un cambio de arquitectura de TI, que conlleva muchos cambios en el back de nuestros sistemas y que, por supuesto, influyen en los servicios web que estamos presentando. (Gacitúa, Pablo, 2018).

9.6.3 Redes Sociales del Fonasa

La irrupción de nuevos dispositivos digitales, específicamente en el ámbito de las redes sociales, fue entendido como la base de la estrategia modernizadora de Fonasa en su relación directa con los asegurados.

Esto, debido a que diversos estudios⁵⁹, indican que las principales fuentes de información para los usuarios más jóvenes, en un rango entre 20 y 40 años, y considerando también el uso por parte de personas entre 50 y 70 años, radica en la búsqueda de contenido e información en las redes sociales.

Fue por esta razón que el posicionamiento de Fonasa en Twitter, Facebook, Instagram y Youtube, lo podemos analizar como un elemento relevante para establecer mejores canales digitales de contacto con la ciudadanía, en un esfuerzo institucional por profesionalizar la gestión de las cuentas corporativas, que permitiera entregar información de utilidad para los beneficiarios.

En este contexto, de acuerdo a lo planteado por el equipo directivo del Fonasa en este período, el énfasis que se le otorgó al uso de las redes sociales en el Seguro Público, tuvo como propósito “ser un espacio que permite entregar información y empoderar a los usuarios, para que conozcan el funcionamiento del sistema de salud público. No se trata sólo de posicionamiento, sino que de una herramienta de difusión”. (FONASA 2017)

⁵⁸ Entrevista a Pablo Gacitúa, periodista y coordinador del nuevo sitio web de Fonasa, período 2014-2018.

⁵⁹ Uso de redes sociales en Chile 2019, Asociación Nacional de Avisadores de Chile.

9.6.4 Fonasa TV: información útil para el usuario

Para Eduardo Hernández, la relevancia de este proyecto tuvo que ver con un aspecto adicional: dotar de un medio de comunicación audiovisual a los beneficiarios que visitaban las sucursales para efectuar sus trámites, con información útil de su plan de salud que les permitiera tomar decisiones. Por lo tanto, con este nuevo dispositivo implementado y con el conocimiento que fue adquiriendo con el paso del tiempo, Fonasa contribuyó en la provisión de un espacio de distracción, educación e información relevante durante los tiempos de espera.

De todas formas el Canal logró estar presente en todas las sucursales, recibiendo una evaluación satisfactoria por parte de los Jefes de sucursales que argumentaron que las personas se entretenían e informaban cuando estaban conectados a Fonasa TV, incluso nos llamaban cuando había incidencias en la transmisión, porque la gente se empezaba a incomodar y sentir el tiempo de espera, que era otro aspecto importante de gestión en nuestras oficinas. (Hernández, Eduardo, 2019)

Una vez instalado el canal en sus aspectos técnicos, la metodología de trabajo, la generación de contenido de acuerdo a su línea editorial, Fonasa TV, según el análisis de Eduardo Hernández⁶⁰, se convirtió en una plataforma de comunicaciones, que logró modernizar la entrega informativa en sucursales. Es decir, permitió incorporar elementos regionalistas en la entrega informativa, segmentando a los usuarios por zona geográfica, lo que facilitó una selección de contenidos con instituciones públicas que fueran de utilidad para los usuarios.

Además este canal con información de salud y contenido misceláneo, permitía también diversificar y segmentar contenido. Por ejemplo, si teníamos una red de comunicación con las gobernaciones del norte del país, ellos nos enviaban videos de información relevante para la ciudadanía, y nosotros lo que hacíamos, el encargado del Canal Corporativo, era difundir estos productos pero solo en las regiones donde servía o se aplicaban determinados beneficios. Esto nos permitió también generar buenas relaciones con otros servicios del Estado, para así construir una red de apoyo que permitiera difundir algunas políticas públicas de interés ciudadano. (Hernández, Eduardo, 2019)

⁶⁰ Entrevista a Eduardo Hernández, martes 19 de abril 2019, Jefe Comunicaciones de Fonasa, Período 2014-2018

9.6.5 Más Canales, Mejor Información

Si tuviéramos que resumir el aporte de la estrategia de medios digitales de Fonasa en su relación con la ciudadanía, podríamos señalar que hubo un esfuerzo institucional genuino por proveer de nuevos canales de información, con un tratamiento temático distinto, especializado y con elementos de comunicación digital que favorecieron un contacto más directo e interactivo con el Seguro. Utilizar redes sociales para solicitar acreditación on line, fue un ejemplo de ello. Conocer las coberturas del Plan Auge en el Canal Corporativo, fue otra forma de vincularse con la ciudadanía. Ingresar a un sitio moderno, con una priorización clara de los contenidos, relevando los trámites en línea que realizan los usuarios en vez de las noticias de las autoridades, fue otra decisión que se hizo pensando en satisfacer las necesidades de los asegurados del Fonasa.

9.7 Objetivo Específico N° 4. Generar una propuesta de mejora a la estrategia digital del Fonasa

A continuación entregamos diversas recomendaciones específicas para cada uno de los dispositivos de la estrategia de medios digitales del Fonasa. Esto, para avanzar en un manejo profesional del sitio web, de las Redes Sociales corporativas y de promover un mejoramiento en la provisión del Canal Corporativo del Fondo Nacional de Salud.

Para ello proponemos una serie de iniciativas que permitan fortalecer la Estrategia de Medios diseñada durante este período, entendiendo que esta labor supone el trabajo de una multiplicidad de actores que requieren articulación y coordinación. Tanto para transformaciones tecnológicas como a nivel de gestión, es fundamental la coordinación y articulación desde la orgánica del Fonasa para que los procesos perduren y sean exitosos.

Tal como revisamos en nuestro Marco Teórico, el caso de Fonasa lo vinculamos a la Nueva Gestión Pública ya que su principal característica fue mejorar su desempeño con la ciudadanía, a partir de la búsqueda de resultados eficientes, eficaces y de calidad en la entrega de servicios digitales. Esto implicó el reemplazo gradual de las estructuras estatales como por ejemplo, la atención de asegurados en sucursales, para dar paso al fortalecimiento de las gestiones vía redes sociales, con una mayor efectividad a un menor costo, gracias al fortalecimiento de las capacidades estratégicas para comprender las dinámicas actuales de un mundo altamente tecnologizado.

En este sentido, si analizamos la comunicación que tuvo Fonasa como representante del sector público, podemos advertir que su dinámica fue propender a la modernización institucional, a partir del mejoramiento de su gestión y procesos de cara a las comunidades. Esta lógica comunicacional dejó un poco de lado el proselitismo de sus autoridades y estuvo centrada más bien en los logros de la gestión para satisfacer las demandas de un Fonasa más ágil y cercano.

Ahora bien, en términos de las propuestas a esta estrategia, lo primero que debemos señalar es la necesidad de profundizar la **orientación al usuario**. La gestión de los medios digitales de Fonasa se debe orientar hacia los resultados, para que los procedimientos de control logren satisfacer a los beneficiarios. El usuario, por su parte, reclama calidad, por lo tanto es relevante que la administración del Seguro pueda generar instancias para el intercambio y evaluación de las expectativas en términos de los canales digitales.

Otro aspecto relevante es avanzar en la **especialización**, esto quiere decir dotar a los funcionarios del Departamento de Comunicaciones y Marketing de mayores herramientas tecnológicas para garantizar la provisión de servicios de calidad en materia digital. El sentido de entregar a los funcionarios poderes de decisión en el ámbito de su especialidad, es evitar la burocracia e ineficacia, junto con la reducción de la subcontratación, lo que hace más asequibles y eficaces estos procesos.

Creemos que con **jerarquías más horizontales**, se puede entregar un mayor poder de decisión a los responsables de los canales de comunicación con la ciudadanía. Esto permitirá identificar dónde se producen los problemas, de modo que se aborden las dificultades de la organización y se mejoren los retrasos de las respuestas, buscando la solución de los problemas y la adopción de nuevas políticas para ello.

Esto, en el fondo, va en línea con la **desburocratización**, es decir, que los equipos a cargo sean altamente especializados con una buena formación interna, que están vinculadas a las estructuras centrales de cada administración pero bajo criterios de racionalidad económica y social a la hora de tomar decisiones.

Otro aspecto que se debe promover en esta estrategia de medios, es avanzar en la **innovación de los procesos**. Esto busca potenciar también al personal, sus herramientas y la búsqueda de mayor perfeccionamiento técnico en la gestión. Además, se introducen herramientas metodológicas para ir generando la adecuación de los canales, buscando nuevas soluciones a las demandas ciudadanas.

Finalmente, como sugerencias globales, nos parece fundamental introducir **técnicas de evaluación**, para incorporar indicadores y metas de gestión adecuadas para los canales digitales del Fonasa, lo que permitirá conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos y así orientar la acción pública hacia la maximización del bienestar colectivo.

Para alcanzar estos propósitos, es necesario **adecuar la estructura interna del Fonasa**, de modo que se creen distintas unidades para afinar sus medios digitales: unas encargadas de funciones de control y seguimiento, otras encargadas de la prestación de servicios tecnológicos, otras que ofrezcan nuevos servicios a los usuarios, a partir de consultas abiertas. Para hacer estas modificaciones, es necesario incorporar nuevas técnicas y conocimientos, además de coordinar las acciones de cada unidad como una nueva forma

de producción asociada a la **inteligencia de negocios** y no como un proceso administrativo clásico.

A continuación entregamos una serie de propuestas de mejoras específicas para cada canal de comunicación de Fonasa, teniendo presente que la modernización del Estado tendrá siempre un afán por ampliar la búsqueda de la satisfacción de las diversas y crecientes demandas ciudadanas, entendiendo que los procesos de tecnologización pueden ayudar a construir un Estado más eficiente y cercano con las comunidades.

9.7.1 Página Web Fonasa.cl

Respecto de la **gobernanza** del sitio web, consideramos importante generar una propuesta de mejora, que tenga directa relación con los objetivos que busca la Nueva Gestión Pública, para ir perfeccionando la entrega de políticas en salud con una lógica de calidad y mayor presencia ciudadana. ¿Cómo lograr este desafío que parece amplio y complejo? Primero, con la voluntad de incorporar nuevas consideraciones a los procesos internos que están vinculados a la gestión integral del sitio web.

En primer término, para avanzar en la co-construcción de políticas públicas, en este caso específico sobre la gestión del sitio web, vamos a recomendar el establecimiento de un **Comité Editorial Web**, con presencia de funcionarios de todas las áreas del Fonasa, además de la participación del Consejo de la Sociedad Civil de este servicio. Este Comité actuará sesionando de manera bimensual, para obtener insumos relevantes en materia de contenidos a difundir en los diversos sitios o mini sitios del portal fonasa.cl.

La segunda propuesta relevante, será **incorporar el uso de nueva tecnología para facilitar el acceso a los *webservice***⁶¹ del Fonasa, es decir mejorar las aplicaciones presentes actualmente en los servicios en línea, para hacer este proceso más rápido, fácil e intuitivo para los usuarios. Esta acción directamente vinculada con el propósito de estar constantemente revisando las actualizaciones en el uso de las Tecnología de la Información y Comunicación desde el Estado.

La tercera sugerencia para mejorar la performance del sitio web, será una metodología de **mayor actualización de contenido** relevante para los asegurados, de manera de estar desarrollando publicaciones que entreguen información práctica para la toma de decisiones en salud por parte de los usuarios. Con una buena periodicidad, la apuesta es transformar a Fonasa en un referente nacional e internacional en temas de salud tanto en la red pública como privada.

La cuarta recomendación para la administración del sitio web de Fonasa, será **incluir dentro de las metas de desempeño** para los funcionarios del Departamento de

⁶¹ Un servicio web (en inglés, web service o web services) es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones.

Comunicaciones y Marketing definidas anualmente, **algún desafío** relativo a la búsqueda de información y **resolución del proceso o trámite a través de www.fonasa.cl**. Para ello resultará fundamental, **un análisis de métricas respecto del portal**, en particular con el uso de la información generada en estos sistemas remotos y que tengan un impacto concreto en las demandas ciudadanas por información. Este desafío puede ser medible en el tiempo, por lo tanto sería un buen estímulo para los funcionarios entregar información oportuna y resolutive hacia los beneficiarios del Seguro.

La quinta propuesta de mejora para la gestión del sitio web de Fonasa, tiene que ver con planificar y luego implementar **sistemas de control y seguimiento a las transacciones web**, para analizar trazabilidad de las gestiones, incremento de principales trámites en línea, búsqueda de información relevante, contenidos con mejor rendimiento de publicaciones, entre otros parámetros.

Finalmente, la sexta sugerencia de mejora para el sitio web, tendrá relación con promover el **uso de incentivos no económicos para los periodistas** a cargo de las publicaciones en el portal. Esto, para estimular a la Red de Comunicadores de Fonasa, en términos de su aporte y frecuencia en la publicación de contenido relevante para los asegurados. Acá se propone generar categorías como “reportaje del mes”, “crónica más visitada”, “publicación con más comentarios”, para luego ser analizados por el Comité Editorial Web; la idea es relevar el efecto positivo esperado sobre la eficiencia de la comunicación, en particular sobre la línea editorial y los resultados alcanzados en fonasa.cl.

9.7.2 Redes Sociales Corporativas

Si bien el manejo de las redes sociales de Fonasa durante el período comprendido, tuvo un importante avance en términos de su profesionalización, todavía hay aspectos que se pueden mejorar, sobre todo en el ámbito de las directrices que establece la Nueva Gestión Pública en su afán modernizador del Estado.

Para ello lo primero será analizar la variable de la **calidad** que deben considerar las políticas públicas, en términos de cómo incorporar la participación ciudadana a la gestión de las redes sociales. Por lo tanto, proponemos la generación de un **Comité Editorial Directivo**, que incluya las principales áreas del Fonasa y la participación del Consejo de la Sociedad Civil de este servicio. Este Comité actuará sesionando de manera bimensual, para obtener insumos relevantes en materia de contenidos a difundir en las diversas cuentas de redes sociales corporativas.

La segunda recomendación, en el ámbito del perfeccionamiento en el uso de las TICs, es **fortalecer la gestión de las cuentas de Instagram – Youtube**, para avanzar en la estrategia global de omnicanalidad. Ello supone darle mayor relevancia a la producción audiovisual, adaptando los contenidos del sitio web, para facilitar el lenguaje y posterior

entendimiento de los mensajes por parte de la ciudadanía, a través de las cuentas en youtube e instagram @FonasaChile.

La tercera propuesta de mejora para las redes sociales, tiene que ver con introducir **sistemas de control y seguimiento a las diferentes cuentas**, para analizar trazabilidad de las gestiones, incremento de seguidores, principales consultas, contenidos con mejor rendimiento de publicaciones, entre otros parámetros.

La cuarta recomendación, sería **incluir dentro de las metas de desempeño⁶² para los funcionarios del Departamento de Comunicaciones y Marketing** definidas anualmente, algún desafío relativo a la resolución de consultas por redes sociales, para de esta manera promover el uso de la información generada en estos sistemas remotos y que tengan un impacto concreto en las demandas ciudadanas por información. Este desafío puede ser medible en el tiempo, por lo tanto sería un buen estímulo para los funcionarios dar cuenta de información oportuna y resolutive hacia los beneficiarios del Seguro.

La quinta y última sugerencia, será **mejorar la gestión de los recursos humanos**. En este sentido se proponen dos acciones concretas: la primera es **aumentar la cantidad de funcionarios a cargo de la respuesta** de casos en redes sociales, ya que con dos personas no es suficiente dado el aumento de consultas durante los últimos años. La otra acción será promover un sistema de capacitaciones en manejo y gestión de redes sociales para los funcionarios que tienen a cargo el desarrollo de las respectivas cuentas.

9.7.3 Canal Corporativo Fonasa TV

Para concluir esta etapa de sugerencias de mejora a los dispositivos comunicacionales del Fonasa, nos parece relevante incluir elementos, tal como en las anteriores propuesta de redes sociales y sitio web, propios de la Nueva Gestión Pública, en relación a la eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad de las políticas públicas implementadas. Al respecto podemos mencionar que, el Canal Corporativo durante sus años de gestión e implementación, logró cambiar la fisonomía del trabajo en sucursales, al proveer de información en formato audiovisual a los asegurados que visitan las sucursales.

La primera recomendación, para promover la co construcción de políticas públicas, en este caso específico sobre la gestión del Canal Corporativo, vamos a recomendar el establecimiento de un **Comité Editorial Fonasa TV**, con presencia de funcionarios de todas las áreas del Fonasa, además de la participación del Consejo de la Sociedad Civil de este servicio. Este Comité actuará sesionando de manera bimensual, para obtener insumos relevantes en materia de contenidos a difundir en el canal corporativo. Esto además otorgará una mayor representatividad para la búsqueda de contenido a difundir.

⁶² Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

La segunda propuesta de mejora, tendrá que ver con el **fortalecimiento institucional** de la iniciativa. Para ello se propone una **alianza con Minsal TV**, para obtener diferentes informaciones propias del ministerio que permita un trabajo conjunto y ordenado en el sector salud, en materia de difusión audiovisual. Esto tendrá una doble mejora: por un lado se obtendrá un aliado estratégico, mientras que por otro carril, permitirá avanzar en la descentralización del acceso a información, obteniendo productos audiovisuales de diferentes Servicios de Salud en el país.

La tercera propuesta de mejora para la gestión integral del Canal Corporativo, tiene que ver con introducir **sistemas de control y seguimiento a su parrilla programática**, para analizar tiempos de difusión de determinados videos en desmedro de otros, incorporar la variable de satisfacción usuaria, para obtener una retroalimentación desde las propias personas que visitan las sucursales del Seguro Público de Salud, entre otras variables relevantes.

La cuarta acción concreta de mejora, será incorporar **dentro de las metas de desempeño para los funcionarios del Departamento de Comunicaciones y Marketing** definidas anualmente, algún desafío relativo a la generación de contenido audiovisual para Fonasa TV. En este sentido, se puede relacionar esta variable con el establecimiento del Comité Editorial y su nivel de participación en términos editoriales para avanzar en la propuesta de omnicanalidad, de manera de obtener insumos de información que posteriormente se traduzcan en formatos audiovisuales a difundir en esta plataforma.

La quinta sugerencia de mejora, será **proponer una metodología de gestión de los recursos humanos**. En este sentido se propone un sistema de capacitaciones en manejo y de herramientas audiovisuales, para ir avanzando en la autonomía profesional y técnica del equipo a cargo del canal corporativo, ya que son tres los funcionarios que tienen a cargo el desarrollo de esta plataforma.

La sexta innovación propuesta, tiene que ver con **dotar de un sello regional a Fonasa TV**. Para ello será fundamental un trabajo de construcción de redes de comunicadores en todo el territorio nacional, incluyendo a Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones de Usuarios, Miembros de la Sociedad Civil, Canales de Televisión de Corporaciones Culturales, de manera de ampliar y enriquecer la parrilla programática de Fonasa TV.

Finalmente, la séptima recomendación para obtener un canal corporativo de mayor impacto, tiene que ver con **generar transmisiones en vivo o mediante Servicios Streaming, para alinear las comunicaciones internas**, en el marco del proceso de gestión del cambio que debe recorrer el Fondo Nacional de Salud. Aquí será relevante transmitir en horarios de no atención de público, es decir de 14 horas en adelante, para obtener la atención y posterior retroalimentación de los funcionarios, respecto de temas relevantes y

estratégicos de gestión, que merecen ser reforzados mediante esta plataforma audiovisual.

10. CONCLUSIONES

Probablemente si tuviéramos que revisar el período comprendido por esta investigación, respecto de los avances en la gestión del Fonasa: sus políticas públicas en materia de salud, los desafíos en mayor digitalización, apertura de sucursales, inversión en sistemas informáticos, entre otros aspectos, podríamos establecer que nos encontramos ante un caso concreto de un esfuerzo institucional por modernizar un Servicio Público de gran relevancia para quienes viven en Chile.

Ahora bien, no es suficiente con solo mencionar que el proyecto tuvo un afán modernizador, sino que como hemos visto a lo largo del desarrollo de esta tesis, Fonasa durante estos años tuvo un especial cuidado por incorporar determinados aspectos que son propios del paradigma de la Nueva Gestión Pública en su propuesta de valor. En este sentido, hubo una marcada preocupación por incorporar metodologías que buscaron un gasto más eficaz y eficiente de los recursos públicos asignados.

Por lo tanto, es relevante el proceso descriptivo efectuado durante esta investigación, en relación a la administración institucional del Fonasa, reconociendo e identificando elementos de su estrategia que se acercaron gradualmente a lo conceptos de la Nueva Gestión Pública, con un claro intento transformador para convertirse en el Seguro Público de Salud, que estableció objetivos para un diseño e implementación de políticas públicas desde una lógica más descentralizada, que tuvo al usuario como eje de la política pública.

La ruta trazada para diseñar y materializar la transición desde un Fondo Económico o Caja Pagadora a un Seguro Público de Salud, significó replantear sus procesos desde una nueva concepción digital, cambios en la cultura organizacional apoyados en una estrategia de gestión del cambio, generación de nuevas alianzas público privadas y una contribución efectiva a la dignidad de los usuarios respecto de mayores y mejores canales de comunicación.

La transformación de la institución también significó dotar a las personas de mayor información útil y certera sobre las coberturas disponibles en Fonasa para que pudiera ejercer de mejor forma sus derechos en materia de salud. La implementación de la estrategia de medios digitales del Seguro consideró la profundización de esta línea de acción, de manera que los usuarios de Fonasa lograron avanzar en autonomía y calidad como parte fundamental de la salud pública y con un Estado que buscó garantizar ese derecho.

Estos mismos avances son los que marcan la hoja de ruta que debería seguir FONASA, para consolidarse institucionalmente como un organismo garante del acceso a la salud

pública de calidad en nuestro país. En consecuencia, los logros registrados en estos años y analizados en este estudio, requieren un mayor grado de robustez, que permita en el fondo, ampliar su cobertura y alcanzar en el breve plazo, la trazabilidad digital de todos los procesos de atención en salud.

Esta visión se traduce en las siguientes claves que deberían ser desarrolladas desde el Seguro Público de Salud, para ser consideradas como la base de una política de Estado en beneficio de los ciudadanos. Ningún esfuerzo debe restarse ante la tarea de brindar –desde Fonasa–, acceso a una salud pública con niveles de excelencia y calidad, con el uso de tecnología para mejorar la entrega y provisión de los servicios en salud.

Probablemente una de las grandes dificultades que enfrentó Fonasa en materia institucional, fue la posibilidad de concretar este proyecto de largo plazo, que buscaba transformar y posicionar a Fonasa como el Seguro Público Único de Salud, es decir, relegando a las Isapres de este terreno, para competir solo a nivel de seguros privados complementarios. Esta idea para muchos necesaria y transformadora, genera un ruido importante en el ecosistema, debido a las presiones que ejercen los grupos económicos detrás del lobby de la salud privada en Chile.

Hasta el momento se han hecho esfuerzos por avanzar en la creación y desarrollo de un Plan de Salud Universal, como eje de la reforma del sistema de salud chileno. Lo que plantea este proyecto de ajuste, es contar con una cobertura universal para todas las personas con independencia de su sistema de salud, buscando terminar con la inequidad en el acceso, y de esta manera, reducir el gasto de bolsillo, mejorando la oportunidad y protección financiera.

Sin embargo, más allá del establecimiento de un Plan Único de Salud, lo que el país requiere es una distribución más igualitaria de los fondos previsionales de salud. Es poco competitivo que las Isapres tengan entre sus afiliados a los pacientes más jóvenes y sanos, con mayor poder adquisitivo, en desmedro de Fonasa, donde se encuentran la mayoría de personas de la tercera edad, con alta prevalencia de enfermedades y con menores ingresos. Esto genera una competencia desleal en términos de cómo ofrecer un programa de coberturas de salud, que logre ser competitivo en términos financieros frente al sector privado.

Fonasa en el caso del período estudiado, contribuyó a generar una propuesta de país para establecer un Seguro Público Único con un fuerte énfasis tecnológico, que construyera las bases revolucionarias en la forma de relacionarse que tienen los usuarios con sus prestadores de salud, sean éstos públicos o privados.

En términos de los postulados de la Nueva Gerencia Pública⁶³, uno de los aspectos que considera relevantes y que tiene vinculación con lo recientemente planteado, es lo siguiente:

El balance de la economía institucional, que discute nuevos principios administrativos tales como la contestabilidad, la elección del usuario, la transparencia y una estrecha focalización en las estructuras de incentivos. La segunda corriente se desprende de la aplicación de los principios gerenciales del sector empresarial privado al sector público.

Como hemos visto durante esta investigación, Fonasa implementó una serie de medidas en su estrategia global de gestión, que tienen directa vinculación con los postulados recientemente descritos. Por ejemplo, la estrategia de medios digitales del Fonasa, está relacionada a la idea de generar mayor cercanía con sus usuarios, en términos de facilitar las interacciones con el Seguro y promover una entrega horizontal de información, que posibilite una mayor participación ciudadana.

Esta máxima de generar valor público mediante acciones concretas o políticas públicas, en este caso la estrategia digital del Fonasa, a partir de la implementación de canales de comunicación que permitieron mejorar la relación de los ciudadanos con el Seguro, los académicos Waissbluth y Larraín⁶⁴, plantean una mirada que reconoce la incorporación de algunas variables propias del sector privado a la gestión pública.

El concepto de modelo de gestión pública, o modelo de agregación de valor público, es una mutación de una eficaz noción de la gestión privada: el modelo de negocio. En términos muy simples se trata, para entes públicos o privados, del conjunto de definiciones clave que es necesario visualizar desde un inicio, respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y stakeholders de carácter político y estratégico. (Waissbluth y Larraín 2009)

En este sentido, el valor público se constata cuando producen universalmente los bienes y servicios públicos que la comunidad demanda y de manera particular se acredita cuando los diversos grupos y públicos de la sociedad civil logran mejorar sus condiciones de vida. Si analizamos que luego de esta estrategia digital, gran parte de los usuarios de Fonasa evitaron traslados a sucursales haciendo gestiones por Redes Sociales, o cuando buscaban información y ahora la encontraban de manera rápida en el Sitio Web, o cuando personas con discapacidad auditiva veían los mensajes audiovisuales inclusivos en el Canal Corporativo, podemos concluir que, efectivamente se logró valor público mediante una

⁶³ Derry Ormond y Elke Löffler, “Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?” 1999.

⁶⁴ Waissbluth y Larraín, “Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado”

gestión pública orientada al diseño de soluciones para los problemas de los usuarios que fueron identificados durante este período.

Ahora sobre la transparencia, los principios gerenciales, la eficacia y eficiencia del gasto, la gestión del Fonasa tuvo una serie de propuestas⁶⁵ durante este período, que se relacionaron directamente con estas premisas. Por ejemplo, la renovación del sitio web, la implementación del Canal Corporativo y la Asesoría Integral de Redes Sociales, fueron procesos relevantes para profundizar la transformación digital del Seguro Público de Salud, de manera de obtener planificaciones prospectivas que aportaron calidad y eficiencia a la gestión del Seguro.

Ahora bien, en términos de sugerencias a esta estrategia, nos parece importante establecer una política de gobernanza de datos, que tenga total coherencia con los lineamientos básicos del uso de Open Data⁶⁶, por parte de otras instituciones públicas, universidades y la comunidad científica local e internacional.

La innovación también constituye uno de los principales pilares sobre los cuales actualmente se encuentran trabajando las distintas administraciones del Sector Público, en el sentido de incorporar mejoras que impacten en la calidad del producto o servicio, y su provisión a costos menores, sobre todo en materia de relacionamiento con las comunidades.

El desarrollo de plataformas digitales por parte de Fonasa podría constituirse en una de las buenas experiencias en el uso de TICs por parte del Estado. Los beneficios en cuanto a la utilización creciente de estos dispositivos digitales, tomando en consideración el grado de adopción de las tecnologías de información por parte de nuestra sociedad son exponenciales, respecto de las prácticas tradicionales de prestación de servicios y de comunicación presencial en oficinas públicas.

La definición tomada por Fonasa respecto de esta política pública por el lado de la aplicación de tecnología por sobre otras prioridades, se asienta en el interés por la simplificación de los procesos internos del Estado para que, de esta manera, los asegurados puedan contar con servicios disponibles en menor tiempo y con un grado de transparencia mayor, que aquellos que son realizados de forma tradicional.

El valor público de las acciones realizadas por el Estado es determinado por los ciudadanos, en la medida en que ven satisfechas sus demandas y necesidades. Fonasa TV, el sitio web y las redes sociales del Seguro, por sí mismas, no satisfacen todas las necesidades de los usuarios del Fonasa, pero efectivamente, constituyen un avance

⁶⁵ Acá destacan proyectos como los Grupos Relacionas de Diagnósticos (GRD), a revisar en las cuentas públicas participativas, años 2016 y 2017.

⁶⁶ Open Data es el movimiento digital al que están adhiriendo paulatinamente gobiernos e instituciones de todo el mundo para poner los datos que administran a libre disposición de las personas e instituciones -sin restricciones de copyright, patentes u otros- en formatos que permitan su reutilización para cualquier fin, por ejemplo, el desarrollo de nuevos análisis o de aplicaciones online.

importante en términos de proveer de mayor información, agilidad, transacción y participación en la gestión de salud del Seguro Público.

Por lo tanto, la propuesta del Fonasa incorporó gran parte de los beneficios presentados respecto de avances en la gestión pública, ya que la utilización de las TICs fue de alguna forma el soporte sobre el cual se construyó y diseñó el modelo de su estrategia de medios digitales durante estos cuatro años (2014-2018). Todos los elementos de este proyecto fueron analizados en la perspectiva de los avances que tuvo en términos de la gestión hacia sus usuarios. Estos beneficios lograron traducirse en valor público para las comunidades en cuanto a una optimización de los recursos públicos para una mejor relación del Fonasa con la ciudadanía.

Finalmente, señalar a modo de síntesis, que parte de los beneficios prácticos que fueron identificados y descritos en extenso en los párrafos anteriores, dan cuenta de una gestión global de Fonasa durante el período 2014 - 2018, que generó un fuerte impacto en la democracia, eficacia y gobernanza de esta relevante institución pública, los que permiten aportar con mayores relaciones de confianza Estado / Ciudadanía y sobre todo, contribuir a mejorar el bienestar común, entendido como el desarrollo sostenible de políticas públicas que beneficien a todas las personas que viven en Chile.

11. PROPUESTA Y SUGERENCIAS

Las siguientes recomendaciones de mejoras a la “Estrategia de Medios Digitales del Fondo Nacional de Salud Período 2014-2018: Una Propuesta Modernizadora”, tienen que ver con dos aspectos principales. El primero, respecto de cómo la Nueva Gestión Pública y sus recomendaciones para la modernización del Estado, puede tener vinculación directa con el proyecto de dispositivos digitales del Fonasa. Mientras que en segundo término, las sugerencias tendrán relación con la mejora de aspectos comunicacionales que puedan ser de interés para vincularlas con los conceptos de calidad y valor público en la implementación de políticas públicas.

De esta manera, es relevante aproximarse desde los conceptos y análisis que entrega la nueva gestión pública al caso del Fonasa y sus medios digitales. De acuerdo a lo planteado por el académico Koldo Echebarría⁶⁷, se observa que la tendencia de la nueva gestión pública, considera como contenidos fundamentales de mejora, “*Fortalecer las funciones estratégicas de los gobiernos, es decir la coordinación, gestión transversal, control y evaluación de resultados*”. (Echebarría, Koldo, 2000)

En este sentido, para la estrategia digital de Fonasa, uno de los aspectos relevantes de considerar, sería cómo introducir variables para la evaluación y el monitoreo de cada uno de los dispositivos descritos en el apartado de gestión de resultados.

⁶⁷ Echebarria, Koldo. 2000 “Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos. Revista del CLAD Reforma y Democracia 18.

Esto quiere decir que tanto el sitio web, el manejo de redes sociales y la administración del canal corporativo, serían tres componentes relevantes del Departamento de Comunicaciones y Marketing del Fonasa, que deberían considerar metodologías claras respecto de cómo generar una evaluación y monitoreo en el desarrollo de cada una de estas iniciativas.

En las sugerencias que más adelante detallaremos para cada plataforma, será incluida una propuesta para el control de gestión de estos proyectos y cómo mediante estas herramientas, poder fortalecer sus funciones estratégicas de cara al proceso de gestión del cambio que inició Fonasa durante este período. *“Descentralizar y orientar la acción a resultados mediante la flexibilización de estructuras y procedimientos (agencias, sistemas presupuestarios, gestión del rendimiento, delimitación política y gestión)”*. (Echebarría, Koldo, 2000)

En el caso de las redes sociales y la página web, resulta complejo introducir la variable descentralizadora, ya que son dos procesos que, debido a su lógica de transmitir información con un sentido de coherencia institucional, resulta más bien práctico y funcional que se realicen de manera centralizada. Diferente es el caso del canal corporativo, donde la propuesta descentralizadora está presente en la transmisión de sus contenidos de manera segmentada, considerando para ello un criterio regional. Sin embargo, un elemento que podría ser común a las tres plataformas, sería introducir la variable de la gestión del rendimiento, donde se analicen datos relevantes para mejorar la gestión de cada una. Esto también será parte de la propuesta a desarrollar en cada apartado de los dispositivos en estudio.

“Crear competencia y capacidad de elección (mercados internos, contratación de servicios, cobro por prestaciones, privatización y externalización de servicios)”⁶⁸. (Echebarría, Koldo, 2000) Esta variable es fundamental en cada uno de los canales evaluados en esta investigación. Esto supone la necesidad institucional por estar analizando la inversión de recursos públicos para la implementación de estas iniciativas. Por tanto será materia de los encargados de plataforma, la jefatura del departamento y el seguimiento que realice auditoría interna del Fonasa, para revisar el gasto en cada plataforma y si existen oferentes en el mercado que puedan entregar estos servicios con un criterio de calidad y reducción de los costos de cada proyecto.

Proporcionar servicios de calidad (mejorar la accesibilidad y participación, establecer estándares de servicio e indicadores de desempeño, reducir las barreras administrativas). (Echebarría, Koldo, 2000) Probablemente esta recomendación sea la más interesante de analizar para el caso de la estrategia digital del Fonasa. La propuesta incorporará la variable de calidad, en particular sobre la accesibilidad y participación ciudadana, en cada una de las plataformas descritas. Para ello se efectuará una recomendación en términos

⁶⁸ Echebarría, Koldo. 2000 “Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos. Revista del CLAD Reforma y Democracia 18.

de cómo avanzar a grados de mayor participación y profundización de elementos democráticos y menos discrecionales a la hora de establecer una propuesta de gestión para los tres dispositivos comunicacionales del Fonasa.

Mejorar la gestión de los recursos humanos (descentralización de la gestión, flexibilizar las condiciones de trabajo). (Echebarría, Koldo, 2000) En este aspecto, tiene que ver con la disposición del equipo de funcionarios que componen el Departamento de Comunicaciones y Marketing del Fonasa. En este sentido, la propuesta incluye el reporte quincenal de cifras y gestión de cada una de las tres plataformas en estudio. Esto permitiría una mayor transparencia respecto de contenidos, cifras y otras variables relevantes de conocer para todo el equipo de Comunicaciones, ya que trabajan directa e indirectamente para cumplir los compromisos adquiridos al inicio de la gestión.

Optimizar el uso de las tecnologías de información (comunicación electrónica interna y externa, gestión de procedimientos y automatización de oficinas, información de gestión) (Echebarría, Koldo, 2000). Este es el ámbito central donde se desarrolla la estrategia de Fonasa, en el uso de tecnologías de información para acercar la gestión del Seguro Público a la ciudadanía. Profundizar en su uso, aprender de la experiencia adquirida durante los años de implementación de este proyecto modernizador, será fundamental para mejorar el desempeño de estas plataformas. En cada una de las propuestas de mejora, se incluirá una sugerencia para el perfeccionamiento en el uso de las tics.

11.1 Componentes Generales para mejorar la Estrategia Digital del Fonasa

Lo primero que debemos señalar es la indudable capacidad del Fondo Nacional de Salud por tener un crecimiento sostenido en el tiempo respecto de sus visitas al sitio web, interacciones con ciudadanos mediante sus redes sociales y el nivel de calidad audiovisual que plantean los funcionarios de sucursales y encargados del Canal Corporativo de Televisión.

Como hemos visto con cada uno de los medios digitales analizados en esta tesis, existe una mirada común y que se condice con la lógica del Seguro Público, por situar al usuario como el eje central en el desarrollo de esta estrategia comunicacional que promueva acciones en el sentido de facilitar la relación de Fonasa con la comunidad.

Si bien el camino definido por Fonasa y que revisamos a lo largo de este estudio, ha cosechado importantes frutos⁶⁹ en términos de su presencia en las redes, junto con la modernización institucional y la versatilidad de un Servicio Público para adaptarse a las tecnologías y demandas ciudadanas, este tipo de proyectos siempre tendrá brechas y oportunidades de mejoras, considerando el ritmo actual de las dinámicas digitales y de satisfacción usuaria.

⁶⁹ Se refiere a la cantidad de visitas informadas en fonasa.cl, el aumento considerable en los usuarios que siguen las cuentas del Seguro y la calidad técnica y audiovisual del canal corporativo Fonasa TV.

Por esta razón uno de los primeros comentarios generales, tiene que ver con definir la Omnicanalidad como un elemento prioritario para la gestión de medios digitales en el Fonasa. Esto significa acercarse a este concepto que viene del mundo del marketing digital, particularmente en áreas comerciales, retail y mercado financiero. Sin embargo y como muestra de la flexibilidad y adaptabilidad en el campo de lo digital, los servicios públicos no están ajenos a estas estrategias.

De acuerdo a la definición de Alfonso López⁷⁰, la Omnicanalidad tendría una lógica de coherencia en entender al usuario como el núcleo fundamental en el tratamiento de la información institucional entregada vía medios digitales.

La Omnicanalidad es un acercamiento centrado y personalizado en el cliente, no se trata en sí de una estrategia, ni del uso de canales digitales, sino de satisfacer las necesidades del usuario de forma proactiva e inmediata (...) La omnicanalidad y multicanalidad en realidad son muy diferentes, una tiene el foco en el cliente y en poner toda una serie de herramientas que puede usar cuándo, cómo y dónde quiera, según sus necesidades. Lo Multicanal solo se enfoca en el canal y éstos son independientes creando silos de información (...) La Omnicanalidad se trata más bien de una disciplina que de una estrategia, ya que tiene un objetivo siempre en mente, el usuario. Para ello, la persona está en el centro y los canales donde interactuamos realmente los selecciona el consumidor y no la estrategia ni los departamentos de marketing o digital. (López Rueda 2019)

Por lo tanto, nuestra propuesta o sugerencia sería avanzar en una estrategia focalizada de omnicanalidad para el manejo de los dispositivos digitales de Fonasa. Para ello se propone la generación de un equipo multidisciplinario, compuesto por profesionales de diferentes Departamentos de Fonasa, de los ámbitos de la Protección Financiera, Desarrollo y Estudios, Control y Calidad de Prestaciones, además de Comunicaciones y Marketing, para seleccionar el contenido a difundir por las diferentes plataformas.

Para ello, recomendamos que el sitio web sea el medio de comunicación que cumpla el rol de base para la comunicación que se entregará por los demás canales. Es decir, el sitio web contendrá la información de beneficios en salud, con un lenguaje claro y ciudadano, temáticas que posteriormente deberán ser adaptadas para las redes sociales y el canal corporativo.

De esta manera, cuando un asegurado de Fonasa necesite saber sobre la cobertura en salud para mujeres embarazadas, la cobertura para personas sin ingresos, la venta de bonos en línea, por citar algunos ejemplos, la información que dispondrá el sitio web, será la misma que podrá consultar en twitter, instagram, facebook o los videos informativos del canal corporativo. Por lo tanto, se cumplirá la premisa que sea el usuario quien escoja

⁷⁰ Entrevista #ExpertosDigital: Omnicanalidad. Alfonso López Rueda, 2019.

la mejor opción para obtener una respuesta, alcanzando la misma calidad de la información, independiente del canal. En el fondo, esta propuesta lo que sugiere es un tratamiento selectivo de la información, para entregar coherencia comunicativa y por lo demás, facilitar el entendimiento de los beneficios y plan de salud que entrega Fonasa, en el marco de sus políticas públicas en salud.

En consecuencia, esta sugerencia de adoptar una metodología de omnicanalidad en Fonasa, consiste en dirigir la estrategia del Seguro hacia la conexión entre todos los canales de comunicación analizados para esta propuesta, de manera que se interrelacionen entre sí y compartan contenido de manera diferenciada. Para ello se generará una estrategia de relación 360° basado en la omnicanalidad, definiendo al sitio web como canal ancla de contenido, la adaptación de la información al lenguaje audiovisual para canal corporativo, pero con un énfasis importante en la presencia activa en redes sociales.

Para ello se deberá analizar y darle forma específica a cada una de las cuentas y perfiles en las diferentes redes sociales, por lo tanto, la disposición de información debe ser segmentada, con un lenguaje ciudadano y la entrega de accesos a información en detalle, mediante links o hipervínculos⁷¹ directos.

Por lo tanto, es importante tener en consideración que no todas las redes sociales ayudan a cumplir los mismos objetivos. En otras palabras, una estrategia omnicanal no consiste necesariamente en estar presente en todas las redes sociales; sino que, conociendo las necesidades de nuestros usuarios, mediante diversas herramientas⁷², debemos adecuar las plataformas a nuestro target, para orientar los esfuerzos de cada cuenta a las necesidades informativas y que permitan a un asegurado, tomar la decisión oportuna para resolver sus gestiones en salud.

⁷¹ Vínculo asociado a un elemento de un documento con hipertexto, que apunta a un elemento de otro texto u otro elemento multimedia.

⁷² Análisis de satisfacción usuaria mediante encuestas digitales, consultas en sucursales de Fonasa y otras metodologías que propondremos en cada una de las cuentas de RRSS y dispositivos digitales.

BIBLIOGRAFÍA

Aninat, Eduardo (1995), Modernización de la Gestión Pública, en Modernización de la Gestión Pública, experiencias internacionales y su relevancia para Chile, Santiago, DOLMEN.

Anthony, William P. (1984), Gerencia Participativa, México, Fondo Educativo Interamericano, Primera edición publicada originalmente como Participative Management, Manila, Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1978.

Arriagada, Genaro (1995), Principios de la Política de Modernización del Estado, Intervención del Sr. Ministro Secretario General de la Presidencia al inaugurar la reunión de trabajo sobre modernización de la Gestión Pública del 16 de diciembre de 1994, en Revista Chilena de Administración Pública N° 5.

Barrientos, Juan (1999), Del gobierno y la alta gestión pública, Santiago, Ediciones Rumbo.

Berger P. y T. Luckmann (1986). La construcción social de la realidad (Cap. III). Buenos Aires: Amorrortu.

Borja, J. (2009). Gobiernos Locales, Políticas Públicas y Participación Ciudadana. Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental.

Brunner, José Joaquín (1987), Entonces, ¿Existe o no la modernidad? Santiago FLACSO.

Brunner, José Joaquín (1994), Desafíos de innovación en la docencia universitaria Santiago, FLACSO, 1994.

Chiavenato, Idalberto (1992), Introducción a Teoría General de la Administración, México, McGraw-Hill, Tercera edición.

Cunill, Nuria, (1991), Participación ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos, Caracas, CLAD.

Derry Ormond y Elke Löffler (1999), “Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?”. Revista del CLAD: Reforma y Democracia. Caracas.

Etcheberry, Javier (1995), Mejoramiento de la atención al contribuyente, Santiago, Servicio de Impuestos Internos.

FONASA, (2013) ¿Qué es Fonasa? Documento institucional para descripción de funciones. Santiago de Chile.

Fukuyama, Francis (1995) “Confianza: las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad”, Editorial Atlántida, Buenos Aires

Galilea, Sergio (1993), La atrevida regionalización: aún un desafío, en revista VIDA Y DERECHO, Santiago, N° 12.

Gobierno de Chile (2015), Guía Digital Gobierno de Chile, 2014-2018

Ibarra e Idigoya (1998). "Racionalidad democrática, transmisión ideológica y medios de comunicación" (con Pedro Ibarra), Zer, núm.5, diciembre 1998.

Joignant, Alfredo (2007). "Gobernando a través de las ideas. Sobre los usos gubernamentales de las categorías de gobernabilidad y de capital social", Revista de Ciencia Política Instituto de Asuntos Públicos, vol. 48, págs. 13-32

Krippendorff, K. (2002). Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica . España: Paidós.

Larroulet, Cristián y Tomas Flores (1998), Nueva Zelandia: un caso relevante de modernización del estado, en LIBERTAD Y DESARROLLO, N° 73, marzo de 1998.

Leemans, Arne F. (1997), Cómo reformar la administración pública, México, Cultura Económica.

Marcel, Mario (1994), Modernización del Estado y gestión de recursos en el sector público en Chile, en Revista Chilena de Administración Pública N° 1, Santiago, julio 1994

Martner, Gonzalo (1993), Descentralización y Modernización del Estado, LOM editores.

Orellana Vargas, Patricio (1996), Análisis crítico de la modernización de la gestión pública, Universidad Central, Documento de Trabajo N° 1.

Ortiz Ariza, Carolina (2002). "El papel de los medios de comunicación en una situación de violencia como la colombiana", Latina, núm.49, abril 2002.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2000). Informe de Desarrollo Humano en Chile 2000, Más sociedad para gobernar el futuro. PNUD. Santiago de Chile.

Ramirez-Aluja, A. (2011). Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública. tendencias actuales y el camino que viene. Revista enfoques, 99-125.

Ramírez Guerra, Carlos (2000), Gestión participativa y modernización de la Gestión pública, Santiago, Tesis para optar al grado de Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Universidad Diego Portales.

Rivera, Urrutia, Eugenio, 2006. "Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico. Una revisión de la literatura".

Saiegh, Sebastián y Tommasi, Mariano (1998), La Nueva Economía Política: Racionalidad e instituciones, Editorial Universitaria de Buenos Aires, agosto de 1998.

Silva Cimma, Enrique (2008). "Estado, gobierno, ciencia política y derecho público: principios fundamentales : conferencias, trabajos académicos e intervenciones en el senado".

Simpson Grinberg, Máximo (1986). "Comunicación alternativa: tendencias de investigación en América Latina". En Simpson Grinberg, M. (comp.), Comunicación alternativa y cambio social, México, Premiá.

Valdivieso, Patricio (2007). "Capital social en Chile, mediciones y especificaciones" Revista de Ciencia Política Instituto de Asuntos Públicos, vol. 48, págs. 53-75

Valenzuela, E. y Cousiño, C. 2000, "Sociabilidad y Asociatividad: Un ensayo de sociología comparada", Revista de Estudios Públicos, vol. 77, págs. 321-339

Vignolo, Carlos (1992). Gestión pública en la era de la gestión: Modernización para la post-modernidad, Santiago, Universidad de Chile, Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DIGITALES

Balace de Gestión Integral de Fondo Nacional de Salud, Fonasa año 2016, Dipres

http://www.dipres.gob.cl/597/articles-158586_doc_pdf.pdf

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley nº 18.575, orgánica constitucional de bases generales de la administración del Estado.

https://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?idNorma=191865&org=nxc2%3Fid_c%3D1030

Echebarria, Koldo. 2000 "Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003 conceptuales". Revista del CLAD Reforma y Democracia 18.

<http://aliciamoder.com/omnicanalidad-alfonso-lopez/>

Estado y gobierno electrónico

http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-ramirez_dm/pdfAmont/cf-ramirez_dm.pdf

Gestión del Cambio en el Sector Público, Universidad de Chile, 2008.

<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>

Gobierno Electrónico: Portales de Internet

http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/sandoval_sa.pdf

Guía Digital del Gobierno de Chile 2018

<http://www.guiadigital.gob.cl/>

Modernización del Estado

http://www.kas.de/upload/auslandshomepages/chile/Teoria_Politica/Teoria_Politica_part3.pdf

Modernización Estado y Alta Dirección Pública

<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/466/TADPU%2091.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Orientaciones Para la elaboración de procedimientos de inducción para Servicios Públicos (2016)

https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/orientaciones_sdp_induccion_junio2016.pdf

Ramírez Alujas, Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social. El Caso Chileno. (1994-2001)1

<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges32.pdf>

Richard Blanco-Peck, “Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna”, Puerto Rico, 2006.

<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/27/blanco.html>

Transformación digital, Omnicanalidad e Inmediatez, Retail Forum España

<https://www.retailforum.es/omnicanalidad-en-tu-negocio-redes-sociales/>

Uvalle Berrones, Ricardo (2014), The importance of ethics in the formation of public value

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162014000200004

Uso de redes sociales en Chile 2019, Asociación Nacional de Avisadores de Chile.

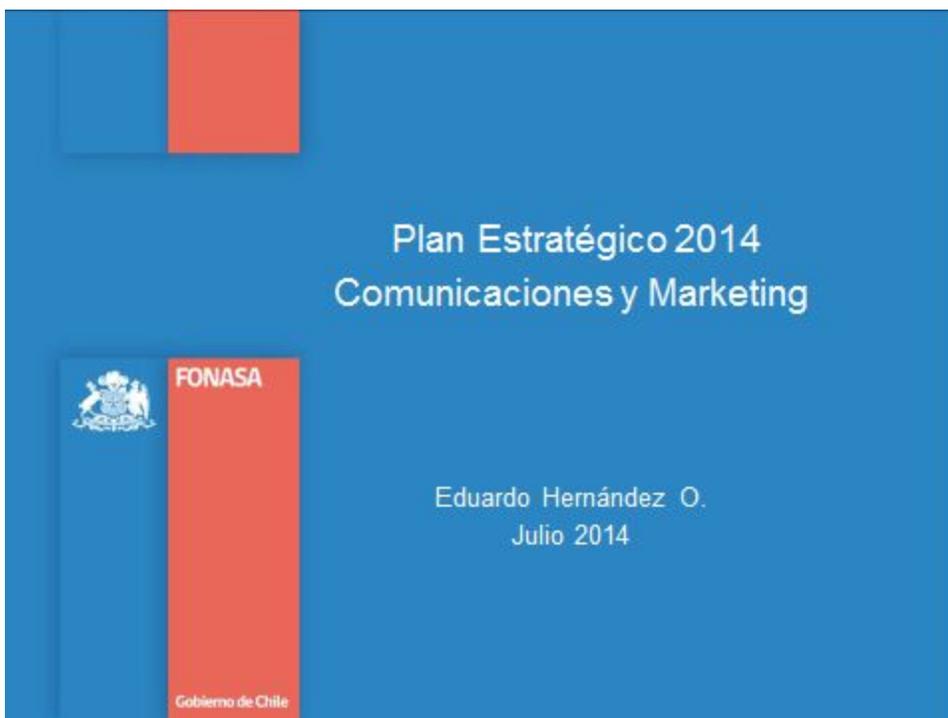
<https://www.anda.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile/>

Waissbluth y Larraín, “Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado”

<http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/02/Modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-implicancias-para-la-planificaci%C3%B3n-evaluaci%C3%B3n-y-control-de-gesti%C3%B3n-del-Estado.pdf>

ANEXOS

1- Diagnóstico Plan Estratégico de Comunicaciones de Fonasa



QUÉ ENCONTRAMOS



- **Una organización volcada al trabajo del 20% de su funciones (Venta de Bono, atención en sucursal). Escaso trabajo en su rol de Seguro Público.**
- **Funcionarios y Funcionarias maltratados laboralmente. Bajo nivel de identificación con el Servicio. Mal remunerados.**
- **Administración del Servicio concentrada y centralizada, sin espacio para la innovación desde regiones. Deficientes espacios físicos.**
- **Organización orientada a resolver los problemas del día a día. Sin mirada estratégica de largo plazo, ni metas definidas.**
- **En lo comunicacional estratégico, unidades separadas de Comunicaciones y de Marketing (sin relación virtuosa entre ambas jefaturas).**

Gobierno de Chile | Fonasa



Objetivo General:

Transformar a FONASA en una institución Moderna, Digital y Transparente. Que sea percibida por los ciudadanos como un Seguro Público eficaz y eficiente, que los PROTEGE.

Objetivos específicos:

- ✓ Disponer de plataformas digitales (Web e Intranet) con altos estándares de usabilidad, intuitivos, portables y resolutivos en la entrega de servicios.
- ✓ Aplicar herramientas digitales modernas de Escucha Activa para monitorear e influenciar a través de las Redes Sociales.
- ✓ Conectividad en línea y tiempo real a través de soportes audiovisuales (Canal Corporativo) en la Red de Sucursales del país.
- ✓ Ser referentes ciudadanos de protección al usuario en el rol de Seguro Público de Salud.
- ✓ Recuperar el espíritu institucional de FONASA y la identificación de sus funcionarios con el nuevo rol del Seguro

Gobierno de Chile | Fonasa



PILARES ESTRATÉGICOS



El objetivo transformativo de Fonasa desde lo comunicacional se sostiene en el trabajo sobre cuatro pilares:

- 1.- Comunicación Interna
- 2.- Estrategia en Redes Sociales
- 3.- Comunicación Externa
- 4.- Estrategia Regional

Gobierno de Chile | Fonasa



COMPROMISOS 2° SEMESTRE 2014



- Migración y rediseño de la Intranet y Portal Web de Servicios.
- Implementación de “Escucha Activa” en Redes Sociales.
- Diseño, implementación y desarrollo de Canal Corporativo Institucional.
- Difusión de temas clave relacionados con el Rol de Seguro Público de Salud.
- Fortalecer la Comunicación Interna e incorporar regiones.

Gobierno de Chile | Fonasa



NUEVA INTRANET Y PORTAL WEB



Problemas detectados

- No cuentan con buena arquitectura de información. No son amigables, ni intuitivos.
- No cumplen con estándares W3C.
- Sitios no compatibles con todos los navegadores.
- Sitios no optimizados para SEO (Search Engine Optimization)
- Deficiente administrador de contenidos. No da facilidades para subir información.
- Sistema de actualización de Transparencia no es expedito.
- Dependencia en la administración y desarrollo de empresas externas (con costos elevados).
- Deficiente funcionamiento de Web Services incorporados en el portal.

Gobierno de Chile | Fonasa



NUEVA INTRANET Y PORTAL WEB



Qué haremos:

- ✓ Migrar todos los contenidos de la Intranet y el Portal a un nuevo servidor y terminar con la relación de dependencia de empresas externas.
- ✓ Licitación diseño, construcción y administración de nuevas plataformas web
- ✓ Transformación con proyección de uso futuro (portal de servicios en línea, modo portable)
- ✓ Mejorar usabilidad en período de transición (estimado en seis meses)

Gobierno de Chile | Fonasa



REDES SOCIALES “Escucha Activa”



Problemas detectados:

- **Uso de Redes Sociales (twitter y facebook) a nivel usuario (como cuenta privada)**
- **No existe plan estratégico comunicacional que construya imagen pública, utilizando las tecnologías y el espacio digital.**
- **Falta de objetivos estratégicos en línea con las necesidades de la población, con ciudadanos cada vez más empoderados de sus derechos en salud.**

Gobierno de Chile | Fonasa



REDES SOCIALES “Escucha Activa”



Qué haremos:

Licitación para el diseño e implementación de una estrategia global para el uso eficiente de las Redes Sociales. Ello supone:

- ✓ **Diagnóstico y auditoria digital.**
- ✓ **Implementación de la estrategia digital.**
- ✓ **Escucha Activa**

Gobierno de Chile | Fonasa



CANAL CORPORATIVO



Problemas detectados:

- Parrilla con audiovisuales (15 seg/ 2 min), formato sin fin que se cambian cada 2 ó 3 meses.
- Comparte pantalla con sistema gestor de fila. Se reduce tamaño del audiovisual, perdiendo calidad de imagen y sonido.
- En el formato del sistema Totalpack se pierde un % significativo de la pantalla
- El sonido o volumen corresponde al del plasma. Dificulta la escucha según dónde esté ubicado.
- El cambio de cápsulas dentro de la parrilla o el cambio total de la parrilla involucra muchos procesos.



VISIÓN 2030



Queremos ser el seguro público
único, solidario
que garantiza cobertura **universal** de
Salud a la población nacional.

Gobierno de Chile | Fonasa



2- Presentación Directora Fonasa Dra. Jeanette Vega

En Simposio Salud: Nuevas Tecnologías, avances y desafíos

18-19 de julio 2017 País Digital

Nosotros desde el sector salud estamos muy contentos de estar en esta reunión. Estamos muy contentos de este espacio que se abre de conversación desde todas las diferentes instancias relativas a la tecnología y la salud pública.

Tenemos grandes cosas que mostrar como sector salud. Está con nosotros Soledad que dirige todo el ámbito de tecnología de información del Ministerio de Salud, que nos va a mostrar en un momento más, las cosas que están haciendo, fundamentalmente desde la gobernanza del sector.

Hoy día quiero conversar acerca de la salud y su relación con la tecnología y quisiera partir con la siguiente afirmación: el sector salud se encuentra ante el desafío de rediseñar todos sus procesos debido a los cambios que la tecnología ha impulsado, el manejo de big data, ya que nos está llevando a límites impensados en términos de nuestro concepto de la salud.

Tenemos grandes avances, sin embargo, aún tenemos grandes desafíos. En este sentido, hay un nuevo paradigma, que es el paradigma de la salud digital.

La salud digital no solo es importante desde el punto de vista del sector salud, sino que cambia el paradigma productivo del país.

Si nosotros somos capaces de tener una mejor salud, que estaba basada en la importación de bienes y servicios, necesitamos tener una industria sofisticada, exportadora en un mercado competitivo y con impacto directo en el bienestar de las personas.

Si tenemos una salud pensada con una mirada digital, si logramos construir una industria sofisticada, que efectivamente permita responder a los desafíos que tenemos, ya que básicamente, lo que tenemos es la producción de salud y por ende, apuntar a tener personas saludables, mejora la economía del país.

Por lo tanto, el mejorar la economía y el responder con una industria innovadora, mejora la salud, por consiguiente, hay un círculo virtuoso que significa que, mejorar la salud, crea mayor riqueza y que mayor riqueza, mejora la salud.

Tenemos aspectos relevantes que están ahí: actualmente 23 mil empresas interactúan con el sector salud. De éstas, un porcentaje importante tiene que ver con tecnologías de la información. De hecho el impacto por el desarrollo de soluciones tiene un impacto de alrededor de 2 mil 286 millones de dólares por año. También tenemos un sector con más de 10 años de historia, actores relevantes y que muchos de ellos están acá han participando.

Tenemos un sector en el cual hay un 80% de penetración del registro técnico electrónico en la atención primaria del sector público de salud, dato que no todos manejan. Este ha sido un esfuerzo increíble para poder alcanzarlo y tenemos un 53 por ciento de los hospitales públicos del país que tienen registro clínico electrónico.

Quiero usar una metáfora. Lo que nosotros hemos tratado de hacer en Fonasa es ser como una gota de agua que genera ondas que mueven el ecosistema. ¿para qué? para poder transformarnos realmente en un seguro integrado de salud.

¿Eso qué significa? Un seguro integrado de salud, significa un seguro de salud que mide y genera todos sus procesos no desde nosotros, no desde cómo mejoramos lo que nosotros hacemos para nuestro beneficio, sino que desde la mirada del afiliado, del paciente, de la persona que transita por el sistema de salud, para que este tránsito sea lo más fluido posible y que nos permita, efectivamente, alcanzar una buena salud de calidad, con adecuada protección financiera.

Para esto hay algunos requisitos que son básicos: lo primero, es que no existe innovación de ningún tipo, incluida la tecnológica, que no sea con un proceso de gestión del cambio. Nosotros en Fonasa hemos tenido que rediseñar todo nuestro proceso interno para poder adecuarnos a esta mirada desde el afiliado.

Aquí entonces la idea de digitalizar lo que uno tiene como sistema, que se trata de innovar, esto supone pensar no en las mejores prácticas, sino que las futuras prácticas, con visión de interoperabilidad sectorial. No sacamos nada en Fonasa con tener el mejor sistema informático, la mejor digitalización, si estamos absolutamente desconectados del resto.

Quiero hablar de los procesos de gestión del cambio. Este es un famoso cuadro japonés que se llama “la gran ola de kanagawa”. Lo primero que nos llama la atención es que efectivamente esta tremenda ola que vemos, es tan grande que no nos fijamos que hay detrás. Está el monte fuji y tampoco nos fijamos de la imagen de estos botes en que van las personas remando, enfrentando esta ola, a pesar de lo grande de la ola estas, personas se ven coordinadas en su esfuerzo remando juntos sin desesperación ni miedo.

Este es uno de los mayores temas para la gestión del cambio. Estos procesos básicamente requieren, más allá de lo que uno diga, generar en la institución, una cultura de cambio. Eso significa, en primer lugar, generar las seguridades, para las personas que trabajan en la institución, que no van a ser reemplazados por la tecnología. Significa generar líderes en toda la institución, facilitar un laboratorio de fuerzas de tarea, para lograr una política de puertas abiertas; explicar la hoja de ruta por todos los canales; establecer indicadores claves y lo más importante, esto es 10% planificación y 90% de implementación constante, permanente.

Porque nosotros hemos rediseñado nuestros procesos, ya que necesitábamos ser capaces de conocer a nuestros afiliados; necesitábamos ser capaces de mirar desde la persona, lo que pasa en Fonasa, cómo está diseñado el proceso de afiliación, la inscripción en centros de salud, los encuentros médicos, la cuenta médica, junto al monitoreo y seguimiento.

Para eso, necesitábamos tener dos tipos de trazabilidad: trazabilidad financiera y trazabilidad sanitaria. Para que estas habilidades sanitarias permitan saber qué le pasó al paciente, quién lo atendió, donde se atendió, cuál fue el resultado de esta estabilidad financiera, en síntesis, es saber cuánto le costó y qué es lo que está cubriendo el Seguro.

Quiero plantearles algunos ejemplos concretos de lo que hemos hecho, a dónde hemos llegado como seguro de salud. Bueno, lo primero que definimos es que necesitábamos tener algunas victorias tempranas, que llamamos preliminarmente. Tengo que decirles que finalmente no fueron tan tempranas, pero las seguimos llevando a victorias tempranas.

Estas victorias tempranas para nosotros son los servicios en línea de Fonasa, avanzando desde un Fonasa que prácticamente no existía online, a un Fonasa en el cual nuestro afiliado se puede, en primer lugar, afiliar; pueden pagar sus cotizaciones; pueden inscribirse el consultorio; pueden comprar bonos de atención; pueden reclamar para tener un segundo prestador AUGE y puede solicitar sus devoluciones de pago en exceso. Estos trámites lo pueden efectuar de manera digital, sin necesidad de asistir a una sucursal.

Pero además, tenemos algunas otras cosas para contarles. Considerando que nosotros no somos quienes gestionamos en el sector el tema informático, en nuestro modelo, Fonasa provee información a las personas para que revisen la tramitación de su licencia médica; tenemos un gestor de turno que es una aplicación en que si alguien tiene que ir a una sucursal, puede tomar un número de atención, buscar la que está más cercana y cuánto tiempo la falta para ser atendido.

Generamos todo tipo de certificados que se pueden hacer en la web y también tenemos para las comunidades, sobre todo rurales, disponibles nuestro Fonasa Móvil, pudiendo reservar desde la web, una agenda para solicitar la presencia de Fonasa en Terreno, que básicamente es un bus - oficina, que recorre diferentes poblados lejanos de nuestro país.

Pero para poder rediseñar el Fonasa entero, necesitábamos transformar lo que teníamos desde algo inicial, como lo es entregar las platas y llevar la contabilidad, hasta evolucionar y disponer de una póliza individual en la que tuviéramos realmente identificado a nuestros afiliados y esto es en lo que más hemos trabajado, yo diría en estos últimos años.

Hemos generado una base única de beneficiarios, hemos diseñado los servicios en línea, hemos sistematizado una base de todas las cotizaciones, hemos generado acreditación automática y fundamentalmente, hemos digitalizado los procesos de acreditación completa y de cotización completa, para llegar a tener nuestra póliza individual.

Una vez que tenemos la póliza individual, el denominador de éstas, son nuestras personas y sus derechos, por lo tanto, puedo identificar las características de mis afiliados, junto con las condiciones de sus respectivos pagos.

Necesitamos rediseñar nuestro proceso de gestión financiera, para avanzar en habilidad financiera. Pero esto que se ve tan simple, no se imaginan lo que hicimos para alcanzarlo. Lo primero para tener una cuenta médica, es diseñar un catálogo básico.

Entonces vamos a construir una base de todos los prestadores que existen en el país, de los que interactúan con Fonasa. Segundo, un catálogo actualizado de todas las prestaciones posibles que se hacen en el país, idealmente arancelado completo, estamos trabajando en eso. Tercero, una base de convenios individuales que hacemos con cada prestador. Cuarto, un arancel global, que significa que todo lo que incluimos en este plan eventual estará arancelado.

Tuvimos que redefinir el flujo de algunos dominios de negocio de Fonasa en que participaron más de 100 personas y que es un proceso que tuvimos que integrar, mejorar todas las reglas de negocio asociadas a la cuenta médica y para esto, utilizamos el proceso de diálisis como primer caso de uso. Incorporamos el uso de estándares semánticos es decir: cómo vamos a llamar a las cosas para poder conversar con el resto y a dónde queremos llegar.

Bueno, queremos llegar a tener no sólo trazabilidad financiera, sino que buscar la estabilidad sanitaria de nuestros afiliados y esto es nuestro chiche, que es el esfuerzo que hemos hecho en conjunto con muchos actores para tener una cuenta médica digital interoperable.

¿Qué significa esto? que nosotros básicamente nos enfocamos en la persona, en su interacción con el sector; cuando un afiliado Fonasa que es atendido en la atención pública o privada, que transita entre la atención pública o privada, tiene que olvidarse de los bonos de consulta, o de los programas médicos que debe obtener en la sucursal, de que necesita traer 50 certificados, etcétera.

De ahora en adelante, a través de la conexión de todos los datos de las personas con aquellos que hacen servicios para nosotros, todo este procedimiento se transforma en un proceso automático, con el propósito que de aquí a fin de año, ya no existirán en Fonasa ni los bonos, ni los programas, ya no existen para el 80% de nuestros afiliados.

Lanzamos hace un par de semanas el uso de la caja vecina. ¿Saben cuál es el mayor problema? que tenemos los doctores que al enterarse de esta solución tecnológica, para la venta de bonos en localidades lejanas, no creen en el sistema, entonces llegan nuestros pacientes reclamando porque los médicos quieren que les traigan el bono, por lo tanto ahí, estamos en un proceso también de gestión de cambio con nuestros prestadores y lo mismo va a pasar con las hospitalizaciones.

Pero esta cuenta médica no solo permite que la persona no se preocupe, sino que vaya y haga su copago, en caso que lo requiera, o simplemente se vaya a la casa en caso de que salga del hospital o de la clínica, Permitiendo otra cosa más: capturar los datos de nuestros afiliados de manera completa, no sólo qué es lo que gastaron, sino que en qué y porqué es importante.

Nosotros en Fonasa estamos a cargo de la gestión financiera de todo el sector salud. En ese ámbito, el mayor problema que tenemos, es la manera en que se entregan las platas, es como un saco que no tiene seguimiento. Es decir, yo entrego al servicio de salud recursos, tanto, para hacer

determinada acción, luego, entrego recursos para la atención primaria, ya sea por per cápita, como por recursos para la gestión del AUGE.

En este caso puede pasar lo siguiente: tenemos un paciente que se atiende en la atención primaria; en el consultorio, y ese mismo paciente luego va al servicio de salud, por lo tanto, esta prestación del servicio de salud también se cobra a ese mismo paciente, que luego va a la modalidad libre elección, es decir, un médico particular porque no lo atendieron y también se cobra y por lo tanto, puede pagar dos o tres veces la misma prestación, ya que no contamos con la trazabilidad individual.

Cuando terminemos esto, que será este año esto, vamos a transformar el paradigma de la salud en este país. Después de esto no hay vuelta atrás, porque significa tratar a las personas y significa, por lo tanto, seguimiento permanente de su trazabilidad médica y financiera. Yo no puedo, por ejemplo, tener una catarata del ojo derecho dos veces porque eso no se paga. En el fondo, esto significa mejorar la eficiencia financiera del seguro público, que es nuestra principal función.

La cuenta médica tiene datos de la atención y del prestador. Para esto se conecta con el registro clínico electrónico. La cuenta médica manda datos, a través de un sistema que ocupamos, para tener estabilidad financiera, la información requerida para pago y luego efectuamos la trazabilidad sanitaria. En este sentido, la información sanitaria para evaluación y control, que luego se devuelve estandarizada, con información asociada al beneficiario.

Para esto tuvimos que hacer, entre otras gestiones, un convenio con el Hospital Italiano de Argentina para generar servicios terminológicos y que este concepto de servicio terminológico es algo simple de entender, pero super difícil de hacer. Por ejemplo, si el doctor pone H TEA que es hipertensión arterial, esto debe ir al servidor terminológico y volver codificado como hipertensión arterial. Luego replicar esto mismo con otras prestaciones. Significa construir un diccionario universal porque lo contratamos fuera y nos plantea un tremendo desafío, ya que no tenemos servicios terminológicos aún en Chile.

Como antecedente, este procedimiento es caro, es difícil de hacer. Solo para que ustedes sepan, hay alrededor de 200 personas codificadores que trabajan de manera permanente en el Hospital Italiano. Eso significa tener una velocidad de comunicación mayor y significa tener todos los diccionarios posibles para aunar criterios y nomenclaturas.

Actualmente, estamos construyendo el diccionario chileno para que los términos que ocupan los médicos sean codificados. Necesitamos con premura que sean codificados, porque si no lo llamamos igual, no podemos conversar con los otros servicios, con otros prestadores, no puedo conversar con el hospital. En cambio, si llamo lo mismo a las prestaciones pero con platas distintas, vamos a tener un problema. Porque las platas tienen un lenguaje común, que en el caso nuestro, se llama pesos.

Pero en medicina hay muchos lenguajes que no son comunes y esto es lo que se llama interoperabilidad semántica y por cierto, también necesitamos tener interoperabilidad sintáctica,

es decir, el lenguaje computacional que sea capaz de conversar y tener una norma común para toda la industria, lo que supone un gran desafío.

Los desafíos de gobernanza digital en Chile son tremendos. Nosotros tenemos que generar un sistema de buena gobernanza digital, en que definamos estándares para el país y podamos avanzar en conjunto, con quienes hemos trabajado, para entregar un sistema robusto a las siguientes generaciones.

No existe posibilidad de trabajar en proyectos país, sin que participen todos los actores. No hay aquí sector público, sector privado, industria, universidad, etcétera. Los proyectos país requieren que trabajen todos los actores. En el caso nuestro, hemos trabajado en conjunto con todos los que han querido colaborar con nuestro proyecto “salud más desarrollo”, y en el proyecto que les voy a mostrar específicamente, que es generar la primera cuenta médica con tres grupos de prestadores privados, tres servicios de salud y toda una serie de partner de la industria.

Definimos que en la primera etapa, teníamos que probar que esto no es un cuento, que esto no es cierto que no se pueda. Dijimos de aquí a octubre del 2017, por favor, anote para que nos cobren, nosotros vamos haber hecho la prueba de concepto y vamos a tener, con estos tres prestadores privados y tres públicos, una cuenta médica interoperable compartida.

Vamos a poder seguir a nuestros pacientes en conjunto, porque con estos prestadores privados, que son los que más ofrecen servicios a zonas con una visión compartida y un alcance definido. Estamos en fase de desarrollo, luego entramos en un ambiente de prueba y concluimos con un gran evento de interoperabilidad en octubre.

Ese sería el momento de pasarnos la cuenta, en caso que no obtengamos los resultados esperados, ya que acá hubo la suficiente planificación para alcanzar los objetivos. Primero lo organizamos como equipo directivo, con muchas reuniones de mesas de trabajo, todas las instituciones representadas en esta planificación compartida.

Terminamos la fase de diseño, generamos un bien público que es la guía de implementación del conjunto mínimo de datos, es decir esto es lo que vamos a traspasar. Generamos dos procesos de atención: la cuenta médica ambulatoria y ahí está el diagrama del proceso de lo que requerimos para que esto ocurriera, que llega hasta el pago en el banco al prestador.

El otro proceso fue la cuenta médico hospitalaria y ustedes ven acá, por ejemplo, que el beneficiario va directamente al prestador, ya que se registra en el sistema mientras se otorgan las prestaciones. Se alerta al paciente; es transparente para la persona y luego viene todo el procesamiento de punto de interoperabilidad.

Al comienzo, creíamos que el punto de tener habilidad son cuatro: la identificación, la valorización, la entrega, y la cuenta médica. Mensajes que intercambiamos con nuestros padres, el detalle de la prestación ambulatoria, el detalle de las prestaciones hospitalarias, la valorización y la cuenta médica. Por lo tanto, la fase diseño completa.

La fase de desarrollo es un poquito más compleja y estamos en eso. Lo que pensamos es que cada uno tiene un rol: Fonasa tiene que desarrollar interfaces de asesoramiento funcional y herramientas de adopción, el excel se tiene que crear con herramientas de testeo, un diseño de portal robusto con servicios web. Mientras que Salud y desarrollo es quien coordina a todos los actores, documenta, hace seguimiento y asesoramiento con expertos. Es nuestro objetivo que esperamos, en octubre de 2017, vamos a estar entrando en producción con una cuenta médica que estará interoperando con la industria.

Si logramos esto, es porque estamos listos para ir escalando en el resto de todo el sector con avances fundamental para la salud y de hoy y la salud del futuro.

Quiero terminar con una reflexión. Aquí tenemos una oportunidad para Chile. El uso de la información puede transformar el concepto de la salud como la entendíamos, por tanto, puede permitirnos ser líderes en tecnologías de información.

Creo que contamos con las competencias, las capacidades, tenemos las ganas, estemos en el sector público o en el privado, en el gobierno o en la academia, estemos a la derecha o a la izquierda, este es un proyecto país y tenemos que ser capaces de colaborar y hacerlo en conjunto.

Tenemos que romper los límites que tenemos en la cabeza, de mirar los fenómenos desde una disciplina, desde un sector, observar desde una institución, desde mi ideología. Tenemos que romper los límites con audacia y eso es lo que estamos tratando de hacer. Muchas gracias.

3- Entrevista a Eduardo Hernández, martes 19 de abril 2019

Jefe Comunicaciones de Fonasa

Período 2014-2018

¿Cómo fue el momento de iniciar la gestión del Fonasa en términos comunicacionales?

Fue complicado porque teníamos un equipo de funcionarios con diversas labores y funciones, sin una planificación estratégica, entonces tuvimos que realizar cambios relevantes en el funcionamiento, generando nuevos procesos de diseño para el Departamento de Comunicaciones y Marketing. Para ello la participación de la red de comunicaciones a lo largo del país, donde citamos a todos los profesionales del área de difusión para generar jornadas de trabajo y construir una estrategia con visión compartida.

Una vez que desde el equipo directivo abordamos la necesidad de elaborar una nueva planificación estratégica para este período, rediseñamos nuestra misión y visión institucional, para asumir los desafíos que como Seguro Público pensamos que eran los relevantes para el país.

Por tanto en nuestro quehacer también tuvimos que construir nuestro propio modelo comunicacional. Esto como te contaba, lo hicimos de manera participativa. Todos los periodistas y profesionales de las comunicaciones en nuestras Direcciones Zonales y los del Nivel Central, nos reunimos a diseñar la forma en que trabajaríamos durante estos cuatro años.

Lo primero fue relevar como fundamental la implementación de soluciones en el ámbito de las tecnologías de información. Teníamos que facilitar la relación de nuestros asegurados con el Seguro. Por tanto, generar determinados productos que ayudaran en este objetivo, era un requerimiento insustituible.

Luego establecimos como prioritario darle un sentido participativo a la labor de todos nuestros funcionarios en el país, por tanto, la gestión del cambio fue significativa para avanzar en la fidelización y compromiso de nuestro capital humano con nuestro proyecto.

¿Cuáles fueron las primeras medidas que se tomaron para mejorar las comunicaciones del Fonasa con la ciudadanía?

Lo primero fue definir claramente la relación existente entre la comunicación interna y externa del Fonasa. En términos internos, generamos una comunicación más cercana, donde los funcionarios pudieran ver reflejado su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la dirección. En este sentido, elaboramos diversos productos comunicacionales para mejorar nuestra difusión interna. En este sentido se renovó el boletín institucional, con temas estratégicos de gestión, con una nueva plataforma de envío y mayor periodicidad.

Posteriormente, asumimos un proyecto de gran envergadura que fue rediseñar la intranet, que es la plataforma principal de comunicaciones internas. Para ello se efectuó una total reingeniería del sitio, para avanzar desde un portal informativo a uno transaccional y con la posibilidad de interactuar desde el punto de vista del usuario.

Otros proyectos importantes fueron la creación del boletín patrimonial, para relevar la historia del Fonasa y el aporte histórico de sus funcionarios con el paso de los años. También acompañamos a cada Departamento en la difusión de sus proyectos importantes de modernización, con noticias y reportajes semanales que eran difundidos en la intranet.

En materia de comunicaciones externas, lo primero fue definir áreas de trabajo dentro del Departamento, donde se generó una segmentación de las plataformas electrónicas con las que nos relacionamos con la ciudadanía y opinión pública. Se constituyó un área de prensa, que básicamente debía generar una gestión con los medios de comunicación, para que éstos incorporarán en sus agendas, las novedades y proyectos de modernización del Fonasa.

Luego hubo tres plataformas fundamentales de comunicación, como lo fue establecer un equipo para el rediseño completo del sitio web, otro para hacerse cargo de mejorar las redes sociales corporativas y el último para implementar el primer canal de televisión del Seguro, Fonasa TV.

Todas estas iniciativas tuvieron un desarrollo importante durante los cuatro años de gestión. Se licitaron propuestas para el rediseño de la web, una agencia de asesoría estratégica en el manejo de redes sociales y finalmente, el concurso para proveer un canal corporativo con presencia en todas las sucursales del país.

Estos fueron avances sustantivos en la manera de relacionarnos con nuestros asegurados, funcionarios y la opinión pública en general. Consideramos como equipo directivo que las comunicaciones son la base que permiten una transformación gradual del servicio que

entregamos, dejando de ser la caja pagadora del sector salud a un verdadero seguro público que entrega cobertura y protección financiera en la salud pública del país.

Otro elemento que me parece importante de destacar, fue la impronta ciudadana de nuestras cuentas públicas participativas. En ese sentido, nos ocupamos en diseñar un modelo de cuentas públicas cercanas, de fácil entendimiento, para que los ciudadanos, autoridades, líderes de opinión, sociedad civil organizada, comprendiera el impacto del proyecto de Seguro Público que implementamos durante los cuatro años de nuestra gestión. En este sentido, además utilizamos las TICs para llegar a más personas, entregar un mensaje más pedagógico y dar cuenta de la importancia que tiene para el país, el correcto funcionamiento del Seguro Público de Salud.

¿Cuáles fueron los principales procesos de modernización que tuvo el Seguro donde el Departamento de Comunicaciones tuvo que desarrollar procesos de difusión?

En este ámbito, diría que los procesos de modernización estuvieron fuertemente vinculados, por un lado, con dar a conocer el proyecto de creación de un seguro integrado de salud, mediante la cuenta médica interoperable. Para ello dimos cuenta de la necesidad por construir un nuevo sistema informático que diera continuidad operativa del Fonasa, pero además que permitiera canalizar la demanda e interacción de información con nuestra red de prestadores, públicos y privados, junto con los 13,5 millones de beneficiarios del Seguro.

Luego vino el proceso de diseño e implementación de los servicios en línea de Fonasa, que en síntesis, lo que buscó fue generar un repositorio de trámites en la plataforma web del Seguro, que facilitara la realización de los trámites más recurrentes por parte de usuarios, como lo es la acreditación en el Fonasa, la venta de bonos web, la venta de bonos por Caja Vecina de BancoEstado, la inscripción en línea para prestadores de la salud, la solicitud de visita del Fonasa en Terreno, junto con el estreno de un moderno y transaccional sitio web, que fuera la base de las comunicaciones digitales del Seguro.

Otro aspecto importante de nuestra modernización, fue la difusión del proceso de gestión del cambio que lideramos en Fonasa, donde la información, conocimiento y apropiación por parte de los funcionarios, respecto de la estrategia institucional, fue muy relevante. En este sentido, generamos conversatorios en todas las regiones del país, lo que supuso un esfuerzo importante para trasladar a la Dra. Vega y su equipo directivo, por todas las Direcciones Zonales de nuestro territorio.

Acá se generó una instancia de vinculación con los funcionarios, para explicar la necesidad de tener un Seguro Público Único, integrado con el sector salud, para modernizar la forma de relacionarnos con nuestros usuarios, avanzando hacia la transacción virtual y la presencia digital del Fonasa, tanto en la red pública como privada de salud.

Este diálogo nos permitió además, recoger las impresiones, críticas y sugerencias a nuestra propia estrategia. Fue un proceso enriquecedor que nos dejó grandes aprendizajes, en relación a cómo uno debe liderar la gestión del cambio para adquirir, efectivamente, el compromiso de los funcionarios de todo el país, para alcanzar nuestros ambiciosos objetivos.

¿Cómo fue la estrategia digital del Fonasa en términos comunicacionales?

Fue una estrategia construida de manera participativa, incorporando los elementos tradicionales de la comunicación, como lo es la gestión de prensa, pero además sumando otros componentes muy relevantes como fue la implementación de todo un despliegue digital para construir nuevos formatos comunicativos, que tuvieran concordancia con las demandas de la ciudadanía relativas al acceso a la información.

En este sentido, diseñamos una nueva web, con lenguaje ciudadano, lenguaje para personas con capacidades diferentes en materia auditiva, con una arquitectura que nos entregara una estructura de ordenamiento lógico del contenido, para que la navegación, por parte de los usuarios, fuera realmente intuitiva.

Generamos un equipo para hacerse cargo de las redes sociales corporativas. Para que te hagas una idea, comenzamos a administrar la cuenta con cerca de 14 mil seguidores en 2014 y al final del período, fácilmente habíamos triplicado esa cifra. Esto quiere decir que la planificación fue exitosa en términos de masificar nuestro mensaje por las redes sociales. Para ello asignamos una coordinadora de equipo, que reclutó dos ejecutivas de sucursal de Fonasa, para generar respuestas a casos complejos. Contratamos la asesoría del grupo Cardumen, una agencia digital especializada en el manejo de redes sociales, con quienes construimos una oferta de valor para entregar contenido segmentado a nuestros beneficiarios.

De esta forma logramos avanzar hacia un manejo profesional de nuestras redes sociales, considerando también otras plataformas como Facebook. La principal diferencia, fue aportar valor con contenido que fue pensado desde el usuario, mediante trabajos de observación, focus group, encuestas, entre otros insumos. Logramos además crear una cuenta nueva en twitter, @AyudaFonasa, para resolver los temas de gestión o tramitación de documentos por parte de beneficiarios o prestadores.

Otro elemento relevante de nuestra estrategia digital fue avanzar desde un sistema de pantallas dispuestas en nuestras sucursales, donde normalmente se veían televisión abierta, al diseño de un proyecto de Canal Corporativo, que llamamos Fonasa TV. Esta iniciativa buscó por un lado, proveer de un servicio audiovisual que pudiera entregar información de utilidad a nuestros asegurados, pero también con un componente informativo. Es decir, intentamos emular el funcionamiento de un canal de televisión, incorporando noticias, el informe del tiempo, videos musicales, información cultural, además de los beneficios y la cobertura en salud del Fonasa.

Acá contamos con un proveedor externo, SSP Comunicaciones, que nos brindó el soporte comunicacional para establecer una red digital en todo el país. Esto fue así, comprendimos la necesidad de avanzar en un soporte comunicacional que estuviera presente en todas nuestras sucursales. Al principio nos costó, sobre todo por el tema técnico de la conexión a internet, y luego por la escasez de proveedores técnicos en las regiones extremas que pudieran instalar los equipos, pero finalmente lo logramos.

Además este canal con información de salud y contenido misceláneo, permitía también diversificar y segmentar contenido. Por ejemplo, si teníamos una red de comunicación con las gobernaciones del norte del país, ellos nos enviaban videos de información relevante para la ciudadanía, y nosotros lo que hacíamos, el encargado del Canal Corporativo, era difundir estos productos pero

solo en las regiones donde servía o se aplicaban determinados beneficios. Esto nos permitió también generar buenas relaciones con otros servicios del Estado, para así construir una red de apoyo que permitiera difundir algunas políticas públicas de interés ciudadano.

Respecto a los productos audiovisuales de nuestra elaboración, lo que hicimos fue un trabajo conjunto con otros Departamentos del Seguro para lograr traducir los beneficios en salud al formato audiovisual. Esto costó, fue difícil convencer a los técnicos de que el lenguaje ciudadano es la manera adecuada para facilitar y luego entregar el mensaje a un público masivo. De todas formas el Canal logró estar presente en todas las sucursales, recibiendo una evaluación satisfactoria por parte de los Jefes de sucursales que argumentaron que las personas se entretenían e informaban cuando estaban conectados a Fonasa TV, incluso nos llamaban cuando había incidencias en la transmisión, porque la gente se empezaba a incomodar y sentir el tiempo de espera, que era otro aspecto importante de gestión en nuestras oficinas.

Como verás, la estrategia digital en el fondo lo que buscó fue mejorar nuestros dispositivos comunicacionales para facilitar la relación y experiencia de los usuarios con el Seguro Público de Salud. Más allá de informar a la ciudadanía de nuestros avances como institución, que eso lo canalizamos a partir de nuestra gestión de prensa, lo que buscamos con el uso de las tecnología de información en nuestro Departamento, fue acercarnos a los beneficiarios, hablarles en su idioma, ofrecerles nuevos y modernos canales de contacto, en el fondo, poder generar una comunidad de interacción, para conocer de manera certera, cuáles eran sus principales demandas respecto de la salud pública y cómo mejorar las prestaciones del Seguro Público.

¿Cuál crees que fue el principal aporte del Departamento de Comunicaciones a la Estrategia de Gestión del Cambio de Fonasa durante este período?

El principal aporte de nuestro Departamento fue ser un agente que facilitara la difusión de contenidos estratégicos dentro de la institución. En tal sentido, las comunicaciones internas adquirieron gran relevancia ya que tuvimos que informar, convencer, dar cuenta de resultados, a nuestros más de 1.200 funcionarios en todo el país.

En este ámbito, lo primero fue masificar la necesidad de actualizar nuestra carta de navegación para los próximos años, pensando en la idea de convertirnos en el Seguro Público Único de Salud, de aquí al 2030. Para ello evaluamos de manera íntegra la misión, visión y objetivos estratégicos del Seguro. Los abordamos, repensamos y luego los difundimos con nuestro capital humano, para la apropiación de esta nueva mirada de gestión.

Posteriormente hubo un proceso relevante, que en la administración pública siempre está presente, que es el temor a los cambios, sobre todo cuando son estructurales. Muchos de nuestros funcionarios cuando conocieron el proyecto del Seguro Público Integrado de Salud, pensaron que esta mayor tecnologización de nuestro modelo de negocios implicaría el despido masivo de nuestras personas. Lo cual claramente no era así, sino que la idea fue siempre capacitarlos y reconvertir sus funciones para avanzar en ser agentes asesores respecto de nuestros beneficiarios.

Finalmente, otro aspecto crucial en la gestión del cambio, fue la difusión del proyecto exitoso para el fortalecimiento de nuestra planta de trabajadores, lo que supuso una negociación importante con Hacienda para destrabar los recursos y de esta manera, entregarles mayor estabilidad laboral a cientos de funcionarios que pasaron de contrata a planta en nuestra gestión.

¿Por qué es importante la difusión de las políticas públicas en materia de salud?

Es relevante porque gran parte de los cuestionamientos a los distintos procesos de gestión, tienen que ver con la crítica permanente a sus comunicaciones. Esto sin duda es complejo para quienes nos dedicamos al periodismo y la comunicación estratégica, ya que se releva el rol como fundamental, siendo que efectivamente lo es, pero solo entendiéndolo como un soporte para lograr explicar una idea, una obra, una política.

Ahora respecto de nuestra experiencia en Fonasa, creo que logramos cumplir el objetivo de tener comunicaciones oportunas, logramos llamar a la atención de los medios de comunicación, en términos de mostrar nuestro proceso de modernización como un referente para todo el sector salud, considerando el ambicioso proyecto que desarrollamos, los servicios en línea, la digitalización y todas las mejoras sustanciales que efectuamos como Seguro Público de Salud.

Es importante que la ciudadanía sepa los esfuerzos que se hacen desde el Estado para modernizar su estructura, para responder de manera eficiente a las demandas que nos plantea la sociedad civil. Por eso, cuando la Doctora Vega me invita para liderar las comunicaciones institucionales, entendí que tendríamos mucho trabajo y para eso tuve el mejor equipo que supo responder de buena forma ante todos estos desafíos.

En el fondo, creo que generamos un modelo comunicacional exitoso, donde si bien pudo haber falencias, como todo proceso que no está exento de dificultades, con resultados claros e inobjectables, con una estrategia digital que de alguna manera generó valor agregado respecto de cómo Fonasa se comunicaba con sus beneficiarios. La diferencia fue abismal entre lo que encontramos el 2014 y los soportes comunicacionales, la metodología y el ritmo de trabajo con el que entregamos al finalizar nuestra gestión.

¿De qué forma las comunicaciones oficiales del Fonasa aportaron a su proceso de modernización institucional?

Las comunicaciones aportaron en algo que es crucial, que tiene que ver con la manera en que el Seguro se relaciona con la ciudadanía. Uno de los temas relevantes fue proveer de Cuentas Públicas con real sentido participativo. Tuvimos grandes convocatorias no solo en Santiago sino que también en regiones. En este sentido, mejorar nuestros dispositivos comunicacionales tuvo directa relación con avanzar en participación ciudadana, con invitar a dirigentes sociales, ciudadanos, agrupaciones vinculadas a la salud, para dialogar de manera más cercana con las autoridades del Fonasa, comenzando por su Directora, la Doctora Vega, además de su equipo directivo. Aportamos también en generar un relato épico con nuestros funcionarios, que nos permitiera contar con el apoyo irrestricto hacia nuestra gestión, participando activamente en el proyecto de Seguro Integrado de Salud, aportando conocimiento para incorporarlo al nuevo sistema informático.

4- Entrevista a Pablo Gacitúa

Periodista a cargo proceso de renovación sitio web Fonasa.cl

Santiago, abril de 2018

¿Cuál fue la necesidad por la que se decidió renovar el sitio web de Fonasa?

El servicio se encuentra en un proceso de modernización, tanto interna como de nuestros sistemas tecnológicos. En ello, es que hemos cambiado la perspectiva de los medios digitales, llevando el servicio de las sucursales presenciales al sitio web.

En ese sentido, nos dimos cuenta de la necesidad de mejora que tenía el sitio web: estaba desarrollado hace muchos años, en una plataforma que no entrega seguridad; estaba pensada desde el servicio, no desde el usuario; no tenía una versión responsive o versión móvil... incluso, no tenía un lugar establecido para los servicios digitales (trámites), ni un buscador. El sitio estaba enfocado en mostrar noticias.

Con el tiempo, se fueron realizando mejoras visuales y estructurales, pero nos dimos cuenta que era necesario un rediseño completo.

¿Cuáles son las principales características del nuevo sitio web de Fonasa?

El principal es el diseño, pensado netamente desde el usuario, tanto en el look and feel, como en los contenidos, con un lenguaje menos técnico y más ciudadano.

Estructuralmente, tiene un espacio de ciclos de vida, donde se contienen las preguntas frecuentes de estos públicos, permitiendo segmentar información importante.

Cuenta con una arquitectura simple, donde existen tres mundos (nuestros tres públicos: Beneficiarios, Prestadores y Empleadores) y dentro de estos, en Beneficiarios, por ejemplo, un menú simple, que contiene tanto la Información General como las Coberturas que entrega el servicio, más el espacio de Noticias y Servicios en línea (trámites).

Adicionalmente, y como parte de esta mejora, el nuevo sitio tiene una versión mobile, un buscador (básico y avanzado) y un reproductor de texto para usuarios con discapacidad visual.

¿Cuál es el valor público que tiene la nueva web de Fonasa?

El sitio está desarrollado para todos los usuarios, con lineamientos de accesibilidad como tamaño de fuente y el lector de texto.

El valor público es el acceso y la mejora en este, considerando que tenemos un universo de más de 13 millones de usuarios (sólo beneficiarios), lo que debemos sumar nuestros prestadores, empleadores y ciudadanía en general.

Con este nuevo sitio web, nos hacemos cargo del gran volumen de visitas que tenemos, el que hemos duplicado en los últimos años.

¿Por qué se decidió segmentar en ciclos de vida y cuál es la utilidad para el usuario?

Cuando realizamos el benchmarking, nos dimos cuenta que la tendencia de los sitios de seguridad social, y de los usuarios de la red, es la segmentación. Por ello, vimos cuales eran los grupos objetivo, dentro de nuestros beneficiarios, que podrían representar de mejor forma a la totalidad de los 13.2 millones de beneficiarios. Con ello, recogimos las preguntas frecuentes que eran recibidas a través del call center y redes sociales, y generamos la información que se contiene.

Esto permite, de forma rápida, encontrar y resolver dudas a nuestros beneficiarios que se encuentren en esos grupos. De no hacerlo, está la navegación clásica (menú) o a través del buscador.

¿Se pueden resolver trámites en Fonasa.cl? ¿qué beneficios tiene para el usuario?

Claro, hemos ido pasando servicios que se realizan en las sucursales al sitio web, entre los más destacados están la realización de la Afiliación de beneficiarios, compra de Bonos consulta médica, inscripción en consultorios, emisión de certificados, entre otros.

Hoy, Fonasa.cl cuenta con una veintena de servicios, sólo para beneficiarios. A ellos, se deben sumar los servicios exclusivos para nuestra red de prestadores y para empleadores.

Los beneficios son la mejora de experiencia de un usuario con el servicio, facilitando la entrega de servicios que entregamos en donde están los usuarios: internet y dispositivos móviles. Por ello, que resultó un importante avance la versión mobile del sitio, ya que es una realidad que las personas tienen un Smartphone donde pueden realizar sus trámites, evitando traslados y costos económicos.

¿Qué viene ahora con la web ya funcionando? ¿está considerado generar mejoras o correcciones?

La implementación del sitio web finalizó en agosto de 2016, y hoy seguimos trabajando, mejorando los servicios en línea, tanto en la arquitectura como en el diseño.

Estamos en un proceso de cambio de infraestructura del lugar donde están desarrollados los servicios web, esto en un cambio de arquitectura de TI, que conlleva muchos cambios en el back de nuestros sistemas y que, por supuesto, influyen en los servicios web que estamos presentando.

Adicionalmente, estamos trabajando en un proceso de omnicanalidad, integrando todos nuestros canales virtuales: sitio web, redes sociales, call center, kioscos de autoatención y canal corporativo.

5- Minuta Administración Fonasa TV



MINUTA

ADMINISTRACIÓN FONASA TV

Marzo 2016

CONTEXTO FONASA TV

El Canal Corporativo FONASA TV se enmarca dentro de los lineamientos estratégicos definidos por la administración del Seguro Público, para renovar la forma de relacionarnos con nuestros usuarios, a través de un medio más dinámico e interactivo que facilite la entrega de información.

También forma parte de los lineamientos estratégicos de nuestro Departamento de Comunicaciones y Marketing, en términos de digitalizar las plataformas de comunicación y así mejorar la relación con nuestros usuarios.

Fonasa TV es el canal corporativo del Seguro Público, que está presente en 85 sucursales a lo largo del país, cubriendo todas las regiones y entregando información a nuestros usuarios de Arica a Punta Arenas.

LÍNEA EDITORIAL FONASA TV

Fonasa TV es un Canal de Servicio Público, que busca informar a los usuarios respecto de los diversos beneficios y coberturas que entrega el Seguro Público de Salud. Además ofrece una programación miscelánea, que difunde principios como: la dignidad de las personas, el valor de los distintos tipos de familia actuales, el pluralismo, la diversidad, la democracia, la multiculturalidad, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

DE LA PROGRAMACIÓN

Fonasa TV dispone de una parrilla semanal de contenidos, que se actualiza en algunos casos de forma diaria y otras todas las semanas. Contamos con contenido informativo y de entretenimiento. El informativo se refiere a cápsulas audiovisuales donde contamos los beneficios y el plan de salud de Fonasa. Así también incluimos información de otros ministerios que sean relevantes para nuestros usuarios. El área de entretenimiento, consiste en material diverso, donde contamos con reportajes de cultura, arte, patrimonio nacional, música chilena, humor, actualidad internacional y datos curiosos, por nombrar parte del contenido.

Entregamos además datos diarios de información económica, el valor de la UF, el dólar, euro, entre otros. Además disponemos secciones de noticias de interés nacional, deportiva y el pronóstico del tiempo. Esta información se actualiza de manera diaria.

FONASA TV: Difusión de la Música Chilena

Fonasa TV cuenta con un segmento de contenido corporativo y misceláneo que compone la parrilla programática. Dentro del nicho de entretenimiento y cultura, es donde se suscribió un acuerdo con CHV música para difundir a los artistas nacionales, donde se irán rotando los intérpretes de forma diaria y semanal. El acuerdo no tiene costo para Fonasa ni para Chilevisión Música.

ADMINISTRACIÓN CANAL

Actualmente FONASA TV cuenta con un proveedor denominado SSP Comunicaciones, empresa especialista en la implementación de canales corporativos, con clientes tanto del sector público como privado. Ellos prestan el servicio de administración, soporte técnico y generación de contenidos audiovisuales.

El contrato total corresponde a **\$ 7.560 UF IVA incluido**, con un pago mensual de 20 cuotas iguales, con vigencia hasta julio de 2016. El contrato considera la implementación del canal en 84 sucursales a lo largo del país.

Producción de Contenido

El contrato considera la generación de diversas notas y contenidos para proveer de insumos audiovisuales que estructuren la parrilla de FONASA TV. Estos contenidos están definidos de la siguiente manera, según entrega mensual:

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS CON SSP

- Notas
- Cápsulas
- Spot
- Banner
- Grabaciones
- Actualizaciones
- Template
- Subtítulos
- Lenguaje de Señas



PRODUCCIÓN MENSUAL FONASA SSP

- 4 Cápsulas de 2 minutos cada una
- 3 notas periodísticas de 3 minutos cada una
- 10 Banner institucionales de 20 segundos, que incluye:

¿CÓMO FUNCIONA EN LO TÉCNICO LA EXHIBICIÓN DE CONTENIDO?

Se carga vía internet el contenido de la parrilla programática seleccionada en cada uno de los players (debe haber al menos 1 player en cada sucursal) Esta carga se realiza 1 vez al día (según requerimientos).

Una vez cargada la información, es el Player el encargado de transmitir el contenido a uno o más televisores que tenga conectado. Lo anterior, permite enviar información diferenciada a cada Player, permitiendo flexibilidad.

Se puede programar para que las distintas sucursales tengan carga de contenido diferenciado, o misma información para todos, dependiendo de las necesidades de la institución. Al estar el player siempre conectado a internet, es posible intervenir el contenido en cualquier momento que se requiera, cargando o quitando contenidos.

ALTERNATIVAS ADMINISTRACIÓN PROPIA DE FONASA TV

Administración Propia del Depto. Comunicaciones y Marketing. Supone asumir un importante desafío en lo técnico, administrativo y en la gestión/generación de contenido audiovisual para mantener FONASA TV con el mismo estándar que actualmente posee, siendo una de las plataformas mejor evaluadas de la institución.

La administración de FONASA TV, considera a lo menos las siguientes acciones:

- Soporte Técnico
- Software XIBO para la transmisión de Videos en Alta Definición a la Red de Sucursales que cuentan con Pantallas
- Generación de Contenido Audiovisual
- Gestión de Contenido Misceláneo

Soporte Técnico

Consiste en administración de Software XIBO en las 84 pantallas a Nivel Nacional. Esto requiere la instalación del programa en todos los Players (computadores) soportados en las pantallas de las sucursales. Una vez instalado el programa y estando operativas las pantallas, se deberá proceder a la carga de contenido de forma semanal.

Esto requiere del trabajo mancomunado entre el Departamento de GTI y Comunicaciones y Marketing, para el correcto funcionamiento del soporte técnico, tanto para la carga de contenido audiovisual de forma semanal, como también para entregar respuestas técnicas ante eventuales caídas del sistema o instalación y o cambio de equipos por traslado de sucursales.

Software XIBO

El digital signage (en castellano señalización digital o cartelera digital) es una forma de mostrar información a través de pantallas, displays, proyectores, televisores, LEDs o cualquier otro dispositivo electrónico. Esta tecnología puede ser utilizada en ambientes públicos y privados, tales como tiendas, restaurantes o edificios corporativos. Xibo es una solución Open Source más robusta e independiente para proporcionar cartelera digital, lo que la convierte también en una solución personalizable y de bajo coste (low cost).

Xibo es una solución para cartelera digital que está formada por un conjunto de aplicaciones: sistema de gestión de contenido, un cliente para sistemas Windows, un cliente para sistemas Ubuntu, un cliente en modalidad Offline (sin Internet) para el cliente Ubuntu y un cliente para sistemas Android (software comercial). Con Xibo es posible diseñar el contenido desde cualquier lugar y acceder mediante un navegador web desde Internet para programar la información que aparecerá sobre las pantallas en el momento adecuado.

Generación de Contenido Audiovisual

La generación de Contenido Audiovisual es uno de los pilares fundamentales para FONASA TV. Para ello se dispone de la contratación de un servicio externo, que genera 4 videos de forma mensual para alimentar la parrilla del Canal. No obstante, es necesario ampliar este número a por lo menos 6 productos audiovisuales mensuales, incluyendo además animaciones gráficas y generadores de caracteres para informar datos de último minuto.

Además en el Departamento de Comunicaciones existe un funcionario con dedicación al área audiovisual, que también deberá elaborar contenido en video tanto para la parrilla externa como interna de la institución. Se sugiere diseñar contenido a lo menos un video semanal, para sumar al contenido entregado por el profesional Gonzalo Varillas.

Otro de los elementos relevantes, será considerar los insumos que nos puedan entregar desde las Direcciones Zonales para la elaboración de contenido audiovisual, que permita diferencias parrillas por región o DZ.

Para el establecimiento de un área audiovisual, es prioritario la definición de roles y funciones dentro del Departamento de Comunicaciones. Junto al audiovisualista externo, el técnico audiovisual y encargado editorial del canal, se requiere el apoyo de otro periodista que colabore

en las pautas y elaboración de libretos, además de un estudiante en práctica de forma permanente, que colabore en la edición de videos y postproducción gráfica. Con esto el equipo se compondría de 2 periodistas para elaboración de contenido externo e interno, dos audiovisualistas y un estudiante en práctica, dotando al área de 5 personas de manera permanente.

Gestión Contenido Misceláneo

Otro aspecto relevante al momento de construir la parrilla de FONASA TV, es la inclusión del contenido misceláneo, que actualmente ocupa un 60% del tiempo total de la parrilla en exhibición. Esto significa que de 1 hora y 30 minutos, cerca de 50 minutos son de entretención, música, reportajes, entre otros.

Para ello vamos a elaborar una serie de convenios con otras instituciones, para conseguir y alimentar la parrilla de contenido de entretención y educativo. Para ello hemos realizado contactos preliminares con el Consejo Nacional de Televisión, para obtener reportajes y series que podamos exhibir en pantalla. El otro aliado estratégico es el Consejo Nacional de la Cultura, organismo con el cual podremos obtener material artístico y educativo. Ahora respecto de los contenidos de noticias, tiempo, económicos u otro de actualización diaria, habrá que conversar con distintos canales de televisión para poder generar una alianza para la entrega de material y que esto no signifique un costo para FONASA.

Otra de las estrategias, será conseguir videos de entretención de youtube, bajo licencias Creative Commons, que supone la difusión de contenidos, nombrando el canal desde donde se obtiene dicho contenido. Con esto podremos elaborar contenido de manera semanal, para ir alimentando la parrilla de Fonasa bajo está lógica de contenido misceláneo y contenido corporativo.

PROPUESTA ADMINISTRACIÓN PRIVADA CANAL CORPORATIVO

Uno de los aspectos principales para el correcto funcionamiento del Canal FONASA TV es el soporte que da continuidad a las transmisiones del mismo. Esto supone una coordinación semanal para que las 84 pantallas distribuidas a nivel nacional, tengan contenido cargado y se transmita de manera diaria. Para ello contactamos a la empresa Woos Smart Signage, firma tecnológica de larga trayectoria en el área de los canales corporativos y transmisión de contenido audiovisual.

Woss, mediante la utilización de una Plataforma Tecnológica de Nueva Generación, permite mantener un sistema constantemente actualizado a través de un servidor central, lo que facilita

administrar, enviar contenidos a los distintos puntos de emisión según sea requerido, y adicionalmente, segmentarlos por horario o localización geográfica. La parte de Hardware está compuesta por un servidor ubicado en un datacenter con todas las características necesarias para su correcto funcionamiento, como arreglos de discos dobles (para mantener la consistencia de los datos almacenados), fuentes redundantes y redundancia de acceso a internet. Es en este servidor donde está alojado el sistema de administración y programación de los contenidos, y desde donde se distribuirá toda la información a todos los terminales de FONASA.

La otra parte de Hardware del sistema, son los terminales/clientes, los cuales están ubicados junto a cada una de las pantallas que el cliente dispone para desplegar el contenido. Estos clientes corresponden a un mini computador, de tamaño muy reducido, conectado a la pantalla en la cual se mostrarán los contenidos. En este dispositivo está instalado el software licenciado para comunicarse con el servidor, recibir la programación y reproducir los contenidos localmente.

Soporte y Respuesta Técnica

Soporte Telefónico en modalidad 5x8 (Lunes a Viernes, Horario Hábil), consiste en la disponibilidad para llamar durante horario de oficina (9.00 a 18.00hrs) para resolver cualquier duda del servicio, ya sea programación, coordinación de reuniones o reporte de alguna falla. Soporte con Acceso Remoto en modalidad 5x8 (Lunes a Viernes, Horario Hábil), consiste en nuestra capacidad para acceder a los terminales de manera remota, para solucionar un eventual problema de manera muy rápida (Se requiere que el terminal tenga conectividad a internet).

EL servicio de soporte vía email, considera que ante cualquier falla, se generara un reporte vía email, en el cual se describirá el tipo de falla y la solución implementada. Si la falla corresponde a una falla de equipamiento, este será reparado o reemplazado por personal de FONASA, para lo cual WOSS le proveerá de los equipos a reemplazar, siempre y cuando el problema sea por falla de hardware. Dentro del soporte no se considera actos vandálicos ni hurto de alguno de los equipos que entregan el servicio, en estos casos los costos de reposición del servicio será responsabilidad del cliente.

Total Neto Servicios de Operación & Administración (Mensual) = UF 259

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN CANAL FONASA TV



FONASA

Gobierno de Chile

Depto. Comunicaciones y Marketing
Octubre 2015

Contexto



- Fonasa TV se enmarca dentro de los **lineamientos estratégicos** definidos por la administración, para renovar la forma de relacionarnos con nuestros usuarios, a través de un medio más **dinámico e interactivo, que además cuenta con una evaluación satisfactoria de su implementación**, tanto por nuestros clientes internos y externos.
- Fonasa TV comenzó su funcionamiento en diciembre de 2014 y el contrato tiene una vigencia hasta el 31 de octubre del 2016, ante lo cual tenemos el requerimiento de proponer alternativas de cara a la segunda etapa del proyecto.

Desafío



Fonasa TV está presente en 85 sucursales a lo largo del país, abarcando todas las regiones del país y entregando información a nuestros usuarios de Arica a Punta Arenas.

Programación

Fonasa TV dispone de una parrilla semanal de contenidos, que se actualiza en algunos casos de forma diaria y otras todas las semanas. Contamos con contenido informativo y de entretenimiento. El informativo se refiere a cápsulas audiovisuales donde contamos los beneficios y el plan de salud de Fonasa. Así también incluimos información de otros ministerios que sean relevantes para nuestros usuarios. El área de entretenimiento, consiste en material diverso, donde contamos con reportajes de cultura, arte, patrimonio nacional, música chilena, humor, actualidad internacional y datos curiosos, por nombrar parte del contenido.

Entregamos además datos diarios de información económica, el valor de la UF, el dólar, euro, entre otros. Además disponemos secciones de noticias de interés nacional, deportiva y el pronóstico del tiempo. Esta información se actualiza de manera diaria.

Gobierno de Chile | Fonasa

Objetivo



Establecer una propuesta de administración y gestión del canal corporativo, que permita mantener la calidad técnica y editorial que Fonasa TV ha logrado alcanzar durante su tiempo de funcionamiento.



Gobierno de Chile | Fonasa

Objetivos Específicos



- Generar contenido diferenciado y específico para usuarios internos/externo tanto para las Direcciones Zonales – como para la Región Metropolitana y O´ Higgins.
- Establecer un seguimiento y control permanente de los insumos técnicos que permiten un correcto funcionamiento de la plataforma.
- Realizar un monitoreo y evaluación permanente de la acciones de mejoría al Canal Corporativo, para su efectivo cumplimiento en el tiempo.

Gobierno de Chile | Fonasa

Acciones Mejora Contenidos



- Generar contenido diferenciado para las Direcciones Zonales - Región Metropolitana y O´ Higgins.
- Establecer contenido diferenciado en horario vespertino para ejecutivos de sucursal.
- Realizar acciones de difusión del canal corporativo para los funcionarios de Fonasa.
- Establecer contenido que sirva para capacitación de módulos Viernes Protegido y otras instancias formativas.
- Ser una plataforma al servicio de otros servicios públicos que permita difundir información de ayuda a nuestros beneficiarios.

Gobierno de Chile | Fonasa

Línea Editorial



Fonasa TV es un Canal de Servicio Público, que busca informar a los usuarios respecto de los diversos beneficios y coberturas que entrega el Seguro Público de Salud. Además ofrece una programación miscelánea, que difunde principios como: la dignidad de las personas, el valor de la familia actual, el pluralismo, la democracia, la multiculturalidad, la inclusión social y la protección del medio ambiente .



Gobierno de Chile | Fonasa

Cómo Funciona



Actualmente FONASA TV cuenta con un proveedor denominado SSP Comunicaciones, empresa especialista en la implementación de canales corporativos, con clientes tanto del sector público como privado. Ellos prestan el servicio de administración, soporte técnico y generación de contenidos audiovisuales.



Gobierno de Chile | Fonasa

Cómo Funciona



El contrato considera la generación de diversas notas y contenidos para proveer de insumos audiovisuales que estructuren la parrilla de FONASA TV. Estos contenidos están definidos de la siguiente manera, según entrega mensual:

- Notas
- Cápsulas
- Spot
- Banner
- Grabaciones
- Actualizaciones
- Template
- Subtítulos
- Lenguaje de Señas

Gobierno de Chile | Fonasa

Plan de Difusión



Población Beneficiaria

Funcionarios

Estrategia: Potenciar canal corporativo como un medio que facilite las comunicaciones internas

Difundir contenidos transversales a toda la organización que permitan disminuir las brechas de desinformación que declaran los funcionarios, en temas relevantes como Objetivos y Productos estratégicos, Gestión del cambio, avances en procesos de modernización, capacitación en temas contingentes y otros de interés para los funcionarios.

Gobierno de Chile | Fonasa

Plan de Difusión



Acciones Difusión para Funcionarios FONASA

- Envío Programación Fonasa TV a Comunicadores
- Biblioteca Audiovisual Intranet
- Difusión Fonasa TV en Casino Institucional
- Resumen Contenidos Mensuales en Intranet



Gobierno de Chile | Fonasa

Plan de Difusión



Videos para Ejecutivos de Sucursal

Licencias médicas Súper Salud	0:03:17	2
Proyecto Per Cápita	0:01:35	2
Reunión Per Cápita Municipalidades de Región Metropolitana	0:00:55	2
Inauguración Puente Alto	0:04:07	2
Presentación ICARE Directora Nacional	0:01:51	2
Aprobación Ley Ricarte Soto	0:02:55	2
Auge 10 años	0:02:28	2
Caja Los Andes años por servicio	0:05:21	2
Campaña PAD cuenta conocida	0:02:58	2
Corta 1 Inauguración Puente Alto	0:03:44	2
Día de la Mujer	0:02:52	2
Videos Funcionarios en Retiro	0:01:46	2
Día del Auxiliar	0:01:18	2
Depo Hospital	0:01:15	2
Foto 10 años Auge	0:01:21	2

Gobierno de Chile | Fonasa

Plan de Difusión



Convenios Instituciones Públicas

- MINSAL
- MINVU
- SECOM
- Servicio de Salud O' Higgins (VI Región)
- Servicio de Salud BIO BÍO (DZ Centro Sur)



Convenios Especiales

- *Sello Chilevisión*

Objetivo: difundir en canal corporativo industria de música chilena con intérpretes como:

Joe Vasconcellos, Manuel García, Chico Trujillo, La Sociedad, Sinergia, Isabel Parra, entre otros.

Gobierno de Chile | Fonasa

Plan de Difusión



Generación de Contenidos Zonales

- Hemos comenzado un piloto con la DZ Centro Norte para el registro de actividades de gestión interna, el cual es editado en el Nivel Central y difundido en canal corporativo en edición vespertina (horario para ejecutivos de sucursales).



Gobierno de Chile | Fonasa

Evaluación Monitoreo



- **Generación/Evaluación** Contenido mediante trabajo participativo en Depto. Comunicaciones y Marketing.
- **Realización** de encuestas recordación contenido en sucursales usuarios externos/internos, de forma aleatoria en sucursales de todo el país.
- **Visita en terreno** para supervisar correcto funcionamiento de dispositivos técnicos de canal corporativo.

Gobierno de Chile | Fonasa

GRACIAS

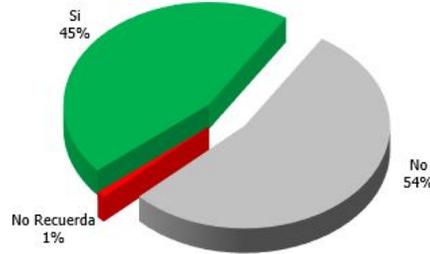


6- Encuestas Satisfacción Usuaría Fonasa 2015

HA VISTO CANAL CORPORATIVO DE FONASA

BASE: QUIENES HAN VISITADO UNA SUCURSAL DE FONASA 417 CASOS %

Ipsos Public Affairs



	Total	Zona						Clasificación			
		Norte	Norte	Centro Sur	Sur	RM/VI	A	B	C	D	
Base: Ponderada	413	67	64	84	118	80	113	108	98	94	
Base: No ponderada	417	86	67	77	83	104	97	99	115	106	
Si	45%	54%	43%	47%	45%	39%	45%	36%	55%	48%	
No	54%	46%	56%	52%	54%	59%	55%	1%	44%	50%	
No Recuerda	1%	0%	1%	1%	1%	2%	1%	0%	1%	2%	

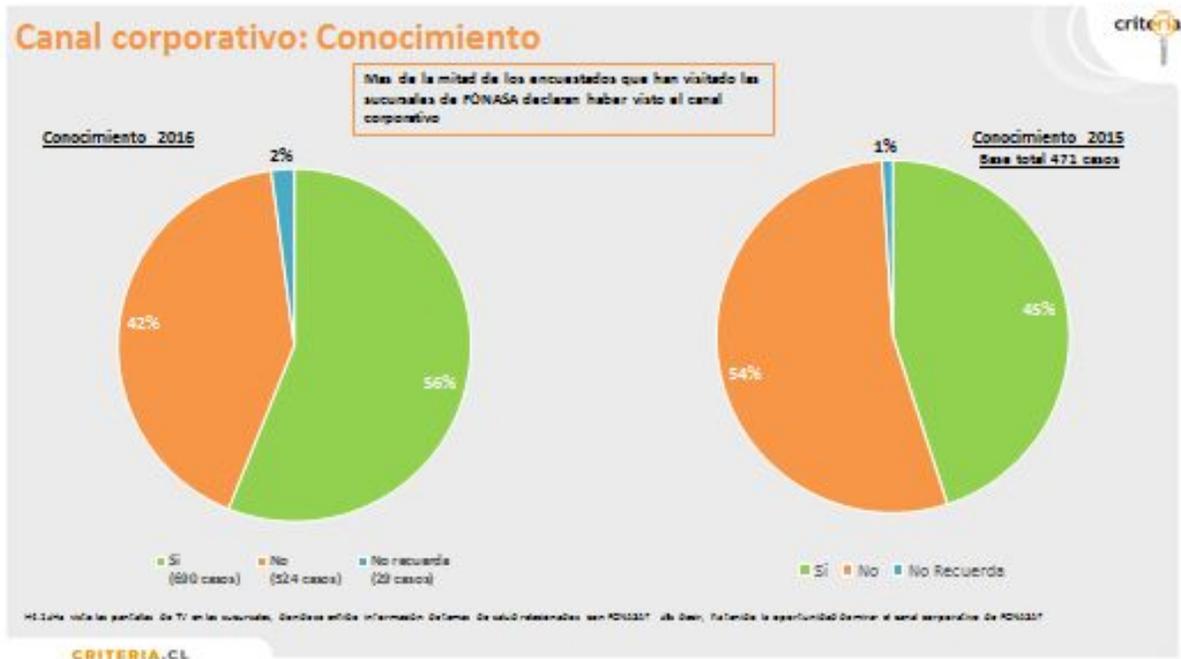
P.19.1. ¿Ha visto las pantallas de TV en las sucursales, donde se exhibe información de temas de salud relacionados con FONASA?

1 © 2015 Ipsos.

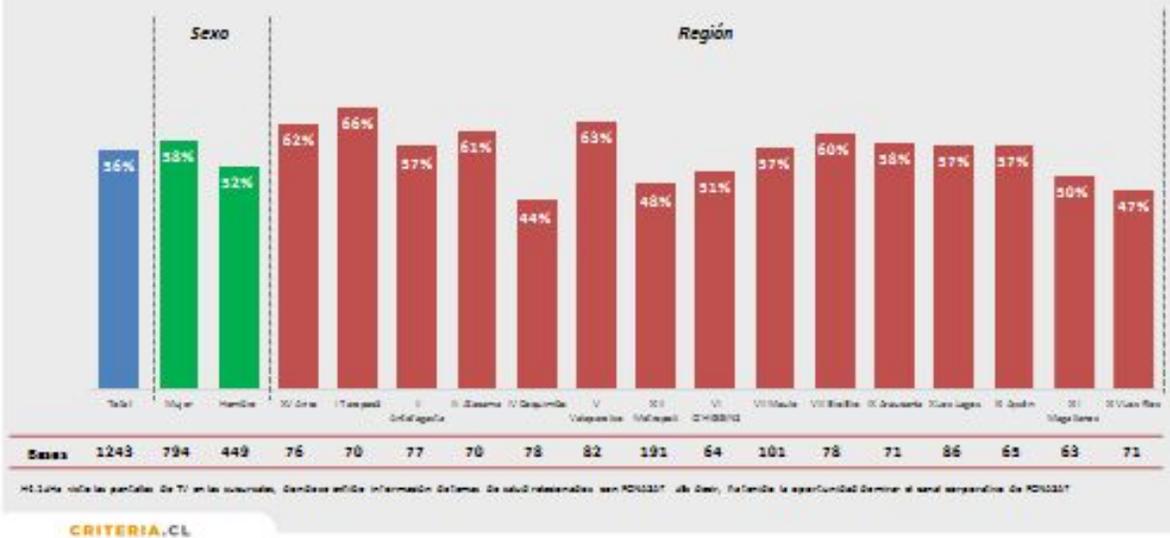
GAME CHANGERS



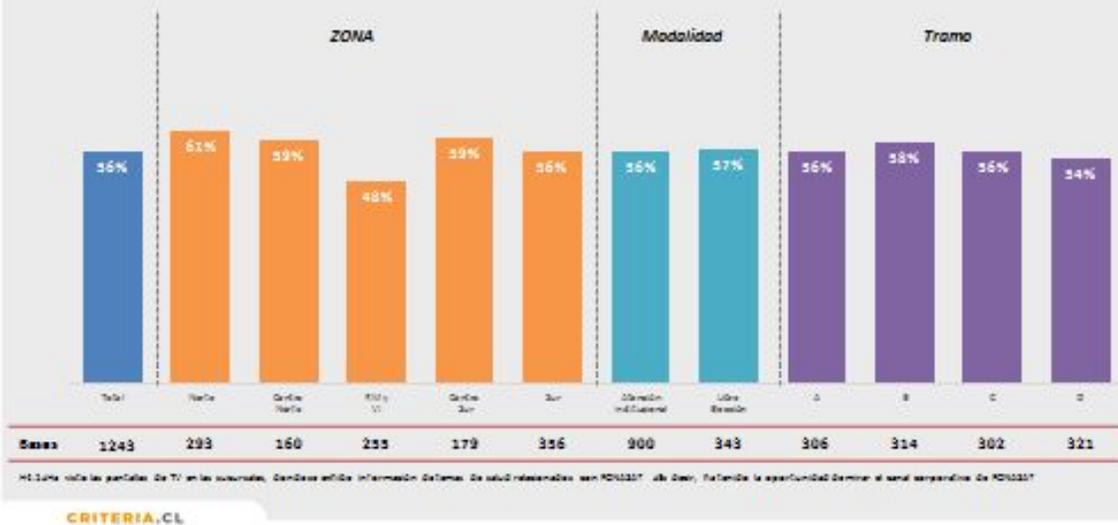
7- Encuestas Satisfacción Usuaría Fonasa 2016



Canal corporativo: Aperturas si conocen



Canal corporativo: Aperturas si conocen



Canal corporativo: Evaluación aperturas



Las mejores evaluaciones hacia las acciones son de parte de los hombres, y la región de Los Ríos.



H1.1 Utilizando la escala de 1 a 7, ¿con qué frecuencia votó al CONSO CORPORATIVO de KODIAST?

CRITERIA, CL

Canal corporativo: Evaluación aperturas



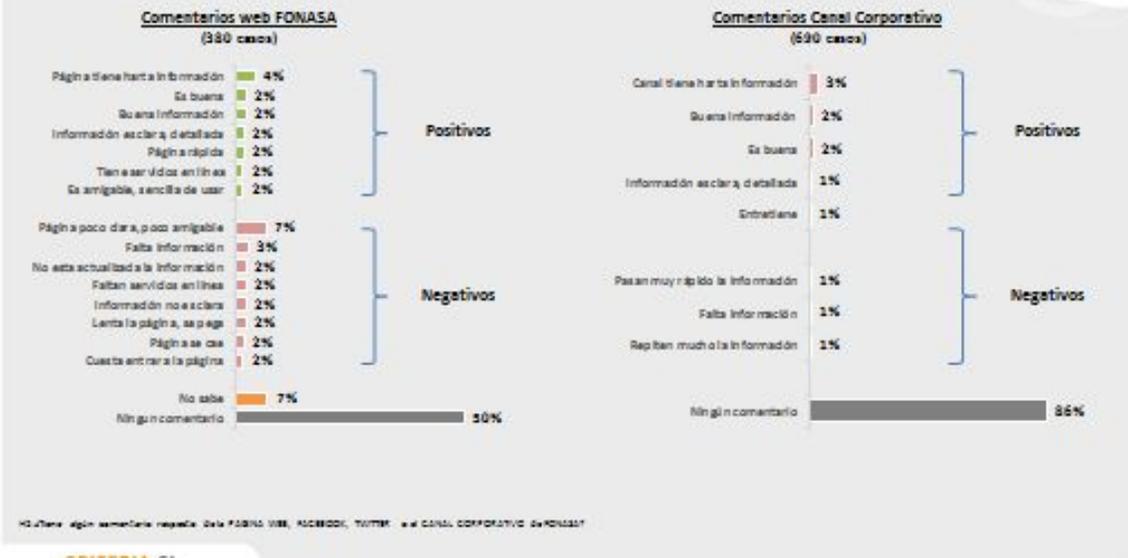
Suena evaluaciones transversales a todos los segmentos, destaca sobre el resto DE Sur.



H1.1 Utilizando la escala de 1 a 7, ¿con qué frecuencia votó al CONSO CORPORATIVO de KODIAST?

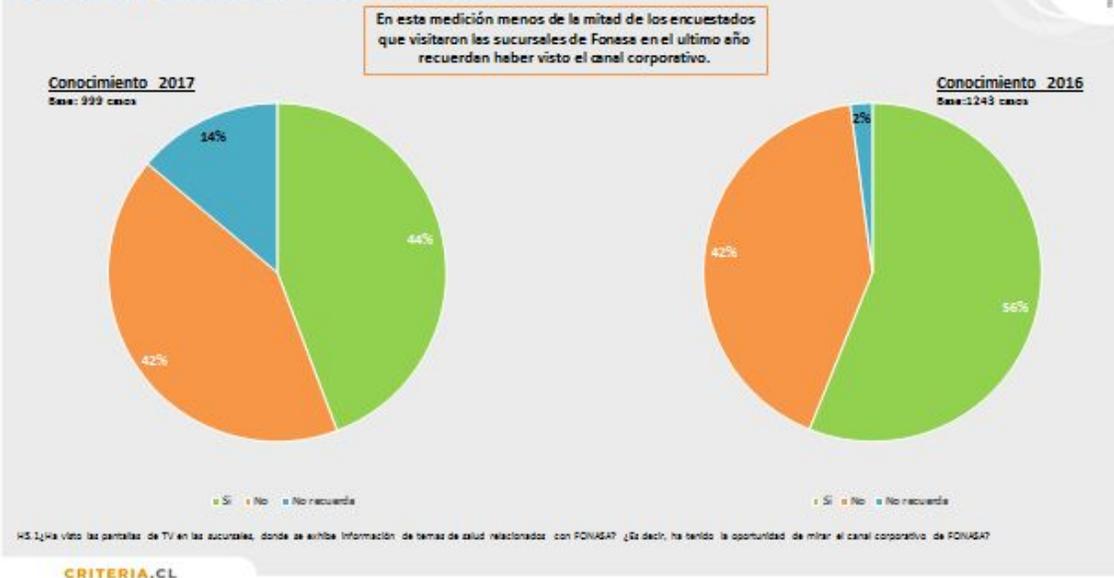
CRITERIA, CL

Web FONASA y Canal corporativo: Comentarios

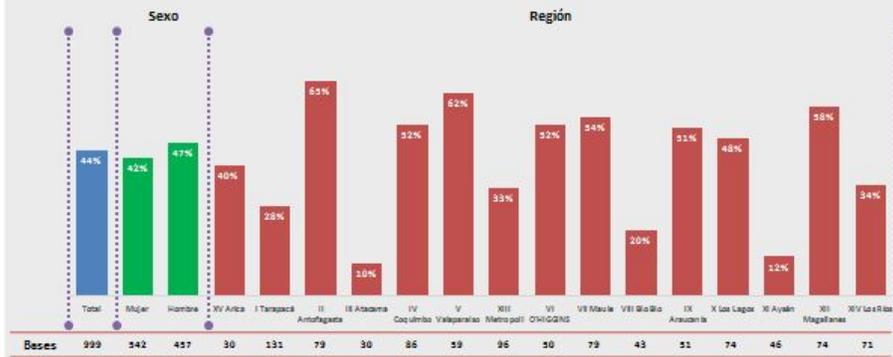


8- Encuestas Satisfacción Usuaría Fonasa 2017

Canal corporativo: Conocimiento



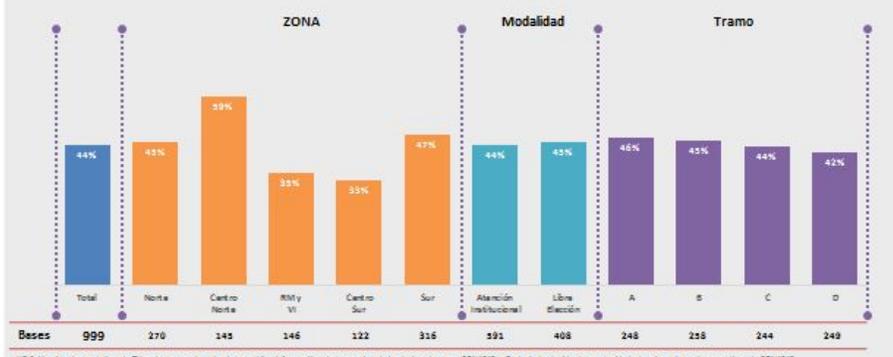
Canal corporativo: Aperturas si conocen 2017



¿Si le vio las pantallas de TV en las sucursales, donde se exhibe información de temas de salud relacionados con FONISAT? ¿Si decir, ha tenido la oportunidad de mirar el canal corporativo de FONISAT?

CRITERIA.CL

Canal corporativo: Aperturas si conocen 2017



¿Si le vio las pantallas de TV en las sucursales, donde se exhibe información de temas de salud relacionados con FONISAT? ¿Si decir, ha tenido la oportunidad de mirar el canal corporativo de FONISAT?

CRITERIA.CL

Canal corporativo: Aperturas si conocen comparativo 2016-17



¿Si le vio las pantallas de TV en las sucursales, donde se exhibe información de temas de salud relacionados con FONISAT? ¿Si decir, ha tenido la oportunidad de mirar el canal corporativo de FONISAT?

CRITERIA.CL

Aquí graficados datos de evaluación

Canal corporativo: Aperturas si conocen comparativo 2016-17

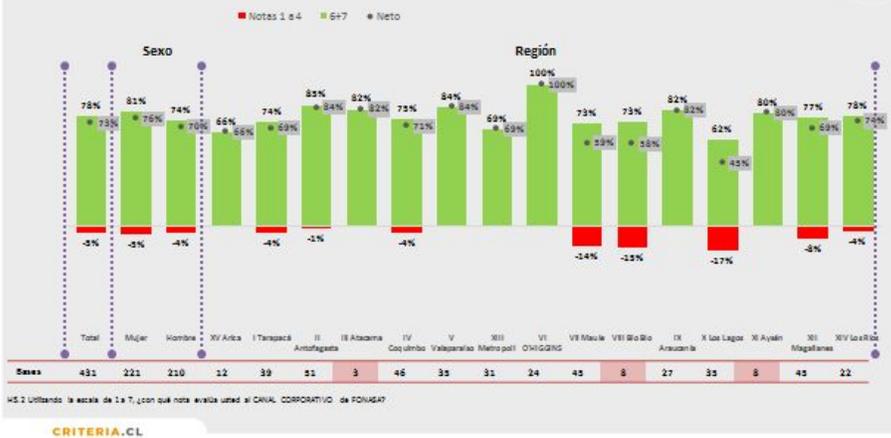
criteria



CRITERIA.CL

Canal corporativo: Evaluación aperturas 2017

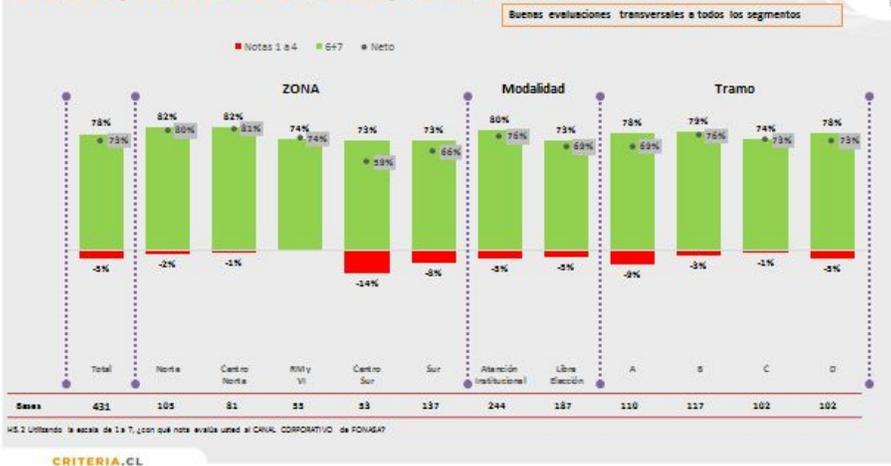
criteria



CRITERIA.CL

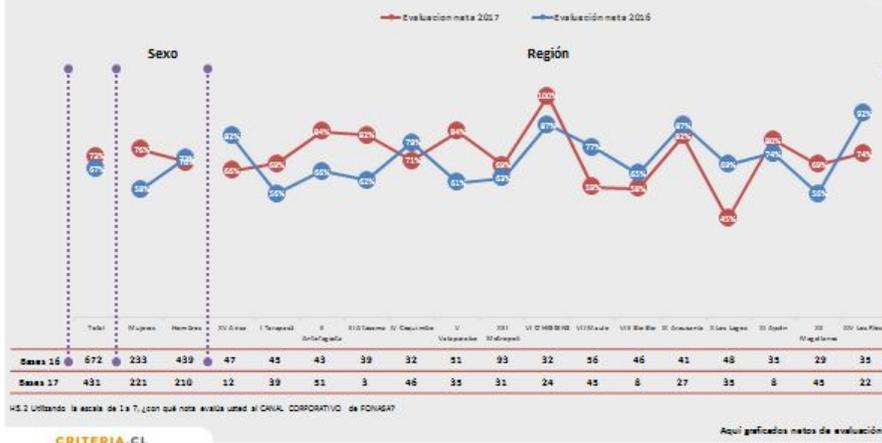
Canal corporativo: Evaluación aperturas 2017

criteria

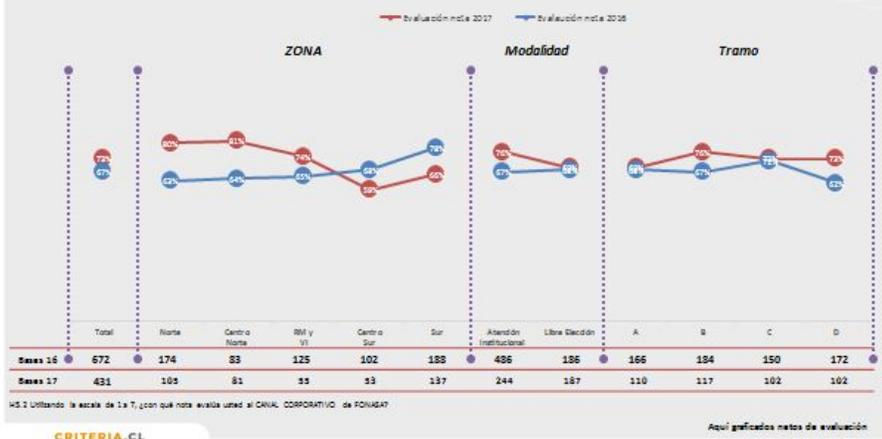


CRITERIA.CL

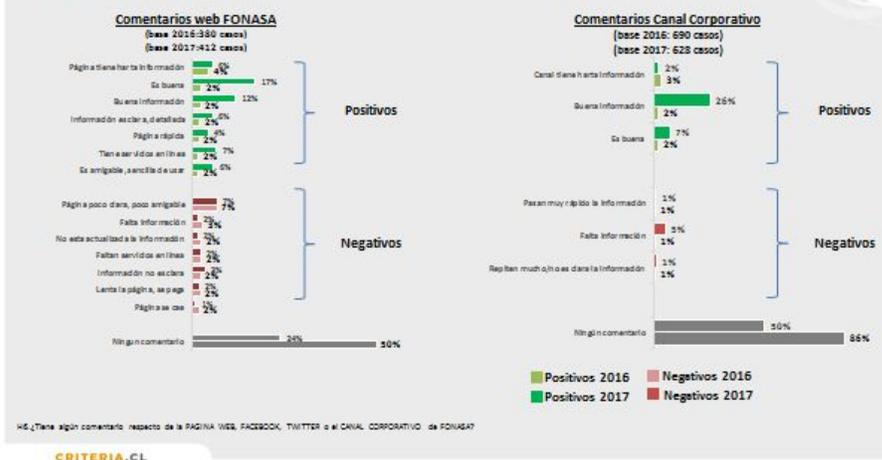
Canal corporativo: Evaluación comparativo 2016-17



Canal corporativo: Evaluación comparativo 2016-17



Web FONASA y Canal corporativo: Comentarios



9- Carpeta de Entrega Redes Sociales de Fonasa 2014-2018

1. Introducción
2. Diagnóstico
3. Objetivos
4. Estrategia
5. Contenidos
6. Cifras
7. Anexo Contratos

1. Introducción

Como uno de los objetivos estratégicos definidos al inicio de la gestión de la Directora Nacional de Fonasa, Dra. Jeanette Vega el año 2014 fue rediseñar la relación con ciudadanos y ciudadanas, fortaleciendo el nuevo modelo de comunicación y de la alianza con nuestros usuarios, priorizando el desarrollo de mejores plataformas digitales.

En ese sentido, el Departamento de Comunicaciones y Marketing de Fonasa se propuso ser un referente y facilitador de la mejor experiencia comunicacional entre los usuarios y la institución. De esa manera, visibilizar las transformaciones y modernización como Seguro Público de Salud. Asimismo, acercar la información de manera simple y con un lenguaje ciudadano. Además, ser un espacio de interacción con las personas, donde se le dé respuesta oportuna a sus necesidades y urgencias, generando un canal fluido con nuestros asegurados.

En ese contexto, es que en marzo de 2014 partimos rediseñando las dos cuentas de redes sociales de Fonasa: Facebook y Twitter, ambas replicaban el mismo contenido, de manera espejo. Por lo tanto, partimos generando nuevos temas y diferenciando las cuentas.

A fines de 2014 nos asesoramos en una estrategia de redes sociales, que nos permitió uniformar el estilo, definir los mejores horarios para difundir y acercar el contenido a un lenguaje más ciudadano, propio de las comunicaciones en línea.

A mediados de 2015 dejamos la asesoría externa, para centrar las capacidades al interior del equipo, con apoyo de entrenamiento (cursos, seminarios y charlas) de manera permanente para los profesionales de Comunicaciones. Es así como, detectamos la necesidad de generar un espacio sólo para las consultas y orientación, ya que el canal oficial de Twitter se orientó específicamente para la difusión institucional.

Por lo tanto, en abril de 2015 abrimos la cuenta en Twitter @AyudaFonasa creada sólo para responder dudas y consultas de manera personalizada, alcanzando a julio de 2017, las 400

respuestas al mes aproximadamente y con un alto grado de satisfacción en los usuarios, y agradecimientos permanentes.

Por otra parte, generamos alianzas con algunas cuentas relevantes del sector salud y municipios, quienes nos apoyan en la difusión de los temas que Fonasa necesita relevar.

El 2016 adicionamos la cuenta en Redes Sociales de Instagram, que permite mostrar aspectos más creativos de Fonasa, con videos e imágenes más llamativas.

En el caso de Facebook, la cuenta se profesionalizó al mismo tiempo que la de Twitter. Su objetivo principal es difundir también información institucional, no obstante como había un alto nivel de consultas, también se responde las preguntas de usuarios de Facebook.

Realizamos de manera permanente, algunas campañas comunicacionales con y sin inversión en Redes Sociales, con un alto grado de alcance e impacto. Por ejemplo, Fonasa Me Protege y Devolución de Pagos en Exceso, entre otros.

2. Diagnóstico

A fines de 2014 nos asesoramos con una empresa externa (Cardumen) para que nos apoyara en el diseño de una estrategia de redes sociales, para ello primero se necesitó realizar un diagnóstico de la situación y estado de las actuales redes sociales, de esa manera permitir uniformar estilo, tomar definiciones acerca del contenido, lenguaje y formas, más adecuadas de llevar a cabo.

En ese momento se detectó que, las redes de FONASA contaban con un buen capital en términos de seguidores, sin embargo, según el análisis realizado, no había objetivos definidos por canal. Debido a que las redes sociales funcionaban como espejos y como se detectó en las entrevistas internas, no se podía dedicar mucho más esfuerzo por problemas de profesionales dedicados en un 100% a las redes y falta de procesos profesionales en la atención a usuarios.

Si bien esto ha ido mejorando durante el primer año, gracias a las iniciativas internas, se ha ido avanzando en el mejoramiento de las redes sociales y su relacionamiento con los usuarios que día a día intentan comunicarse con la red. Sin embargo desde ya las Redes Sociales de FONASA enfocan su relación hacia los usuarios desde ellos mismos, por lo que la comunicación, no se basa en las necesidades de los beneficiarios, ni en cómo ellos hablan alejándonos de los usuarios y perdiendo la posibilidad de llegar con información de valor de un modo relevante para ellos.

Además las redes operan entregando información expositiva hacia el usuario y creando desde ellos.

3. Objetivos

El desarrollo de las Redes Sociales Institucionales se enmarca dentro de los objetivos estratégicos definidos al inicio de la gestión de la Directora Nacional de Fonasa, Dra. Jeanette Vega el año 2014 fue **rediseñar la relación con ciudadanos y ciudadanas, fortaleciendo el nuevo modelo de**

comunicación y de la alianza con nuestros usuarios, priorizando el desarrollo de mejores plataformas digitales.

En ese sentido, se priorizó de la siguiente manera:

Difundir la labor de Fonasa

Difundir información relativa a Fonasa

Difundir información de importancia para los asegurados.

Difundir información para captar a los no asegurados.

Difundir información de la directora de Fonasa

Responder consultas

Realizar orientación sobre el seguro

Mejorar la experiencia del servicio

Potenciar la marca Fonasa

4. Estrategia (Se adjunta ppt de Estrategia Redes Sociales)

Una vez realizado el Diagnóstico se puso en marcha un plan estratégico realizado en conjunto con la empresa asesora (Cardumen) que nos entregó los lineamientos, para dejar las competencias en los profesionales internos. El acompañamiento por parte de Cardumen duró hasta Diciembre de 2015.

5. Definición de los canales considerados:

-Facebook Fonasa Chile

Difusión de noticias, beneficios, servicios que entrega Fonasa, consejos útiles y saludables, con mayor desarrollo de contenido. Además, permite la interacción fluida con los usuarios

-Twitter @Fonasa

El usuario estará al día de todas las noticias, beneficios y servicios que entrega Fonasa, además de consejos útiles y saludables.

-Twitter @AyudaFonasa (abril de 2015 en adelante)

El usuario podrá responder todas sus dudas, consultas y recibir orientación oportuna, con una comunicación personalizada

-Instagram /fonasachile (Abril de 2016 en adelante)

Difusión de conceptos, temas y consejos útiles, se privilegia calidad de la imagen, con Videos y fotografías.

Canales de Ayuda

En Twitter @AyudaFonasa se responden proactivamente todas las consultas donde se menciona a Fonasa, sea comentario, consulta o un reclamo que se haga directamente.

En @AyudaFonasa existe un promedio de 400 gestiones mensuales, lo mismo en Facebook, que también se repite la cifra aproximada de 380 atenciones al mes.

Ambos canales cuentan con un alto grado de satisfacción de respuesta, que se traduce en felicitaciones y agradecimientos, con un promedio de tiempo de respuesta en **Twitter de 3 minutos** y en **Facebook de 5 minutos**.

6. Cifras

En mayo de 2014 Facebook y Twitter contaban con **16.450** seguidores. A diciembre de 2017 la cifra, incluye a @AyudaFonasa e Instagram y alcanza el total de **160.167** seguidores.

7. Anexos

Equipo responsable

- **Coordinación y contenidos:** Carolina Buscaglia
- **Gestión de respuestas Twitter @AyudaFonasa:** Lauren Orrego
- **Gestión de respuestas Facebook:** Tania Aguilera

Diciembre 2017

Cifras de Usuarios de Cuentas de Redes Sociales de Fonasa

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	ene-17						ene-17				ene-17				ene-17				ene-17		
2	ene-17		30				enero		30		enero		30		enero		30		enero		30
3			45.207						13.550				21.517				30.044				
4																					
5	feb-17		30				febrero		30		febrero		30		febrero		30		febrero		30
6			45.906						13.800				22.000				30.465				
7																					
8	mar-17		31				marzo		31		marzo		31		marzo		31		marzo		31
9			46.080						13.900				23.000				31.000				
10																					
11	abr-01		30				abril		30		abril		30		abril		30		abril		30
12			46.481						14.400				25.026				32.000				
13																					
14	may-01		30				mayo		30		mayo		30		mayo		30		mayo		30
15			47.000						15.600				26.300				33.000				
16																					
17	jun-17		30				junio		30		junio		30		junio		30		junio		30
18			47.432						16.000				27.106				34.200				
19	julio		30				julio		30		julio		30		julio		30		julio		30
20			48.000						18.800				27.800				35.000				
21																					
22	agosto		30				agosto		30		agosto		30		agosto		30		agosto		30
23			48.388						17.024				28.500				36.000				
24																					
25	septiembre	04-09-2017	30				septiembre		31		septiembre		31		septiembre		31		septiembre		31
26			56.183						18.180				29.100				43.052				
27																					
28	octubre		31				octubre		30		octubre		30		octubre		30		octubre		30
29									19.300				29.480				43.590				
30																					
31	noviembre		30				noviembre		30		noviembre		30		noviembre		30		noviembre		30
32									20.000				29.580				44.450				

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
4						2018				2018				2018		
5																
6																
7						enero		30		enero		30		enero		30
8								3400				5570				11000
9		ene-17	1	30												
10			55.290	55.510		febrero		30		febrero		30		febrero		30
11								3.600				5.600				11.300
12		feb-17	1	30												
13			55.512	56.000		marzo		31		marzo		31		marzo		31
14								3.800				6.000				11.647
15		Marzo	1	31												
16			56.100	56.400		abril		30		abril		30		abril		30
17								4.055				6.400				11.900
18		Abril	1	30												
19			56.455	56.780		mayo		30		mayo		30		mayo		30
20								4.197				7.000				12.300
21		may-01	1	30												
22				57.403												
23						junio		30		junio		30		junio		30
24								4.300				7.500				12.600
25		jun-17		30		julio		30		julio		30		julio		30
26				57.680				4.500				8000				13090
27		julio		30		agosto		30		agosto		30		agosto		30
28				58.197				4.700				8.900				20.000
29		agosto		30												
30				58.515		septiembre		31		septiembre		31		septiembre		31
31								4.900				9.085				50.540
32		septiembre	04-09-2017	31												
33				58.631		octubre		30		octubre		30		octubre		30
34								4.950				10.364				50.730
35		octubre		30												
36						noviembre		30		noviembre		30		noviembre		30
37								5.000				10.500				54.088
38		noviembre		30												
39						diciembre		30		diciembre		30		diciembre		30
40								5050				10972				55296
41		diciembre		30												

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2																		
3																		
4		ene-17		30			enero		30		enero		30		ene-17		30	
5				3.500									1037					
6																		
7		feb-17		30			febrero		30		febrero		30		feb-17		30	
8				3.520									1.150					
9																		
10																		
11		marzo		31			marzo		31		marzo		31		marzo		31	
12				4.000									1.200					
13																		
14		abril		30			abril		30		abril		30		abril		30	
15				4.325					180				1.300					
16																		
17		may-01		30			mayo		30		mayo		30		may-01		30	
18				4.700					270				1.400					
19																		
20		junio		30			junio		30		junio		30		junio		30	
21				4990					350				1.500					
22		julio		30			julio		30		julio		30		julio		30	
23				5.320					500				1.700					
24																		
25		agosto		30			agosto		30		agosto		30		agosto		30	
26				5.519					600				1.873					
27																		
28									700				2.147					
29		septiembre	04-09-2017	31			septiembre		31		septiembre		31		septiembre	04-09-2017	31	
30				5.595														
31									800				2.430					
32		octubre		30			octubre		30		octubre		30		octubre		30	
33																		
34									900				3.074					
35		noviembre		30			noviembre		30		noviembre		30		noviembre		30	
36																		
37																		
38		diciembre		30			diciembre		30		diciembre		30		diciembre		30	
									1027				3285					

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	2017												
3							2016				2018		
4	ene-17		30				enero		30		enero		30
5			410										
6							febrero		30		febrero		30
7	feb-17		30										
8			548										
9													
10													
11	marzo		31				marzo		31		marzo		31
12			588						13				
13													
14	abril		30				abril		30		abril		30
15			639						44				
16													
17	Mayo		30				mayo		30		mayo		30
18			718						92				
19													
20	junio		30				junio		30		junio		30
21			777						120				
22	julio		30				julio		30		julio		30
23			820						150				
24													
25	agosto		30				agosto		30		agosto		30
26			880						201				
27													
28							septiembre		31		septiembre		31
29	septiembre	04-09-2017	31						300				
30		887											
31							octubre		30		octubre		30
32	octubre		30						320				
33			992										
34							noviembre		30		noviembre		30
35	noviembr		30						380				
36													
37							diciembre		30		diciembre		30
38	diciembre		30						400				
39													

	A	B	C	D	E	F
1	Años	Twitter	Face	AyudaFonasa	Instagram	
2	2014	20556	5050	0	0	
3	2015	29710	10972	1027	0	
4	2016	44829	55296	3285	400	
5	2017				1.132	
6						
7						
8						
9		Año 2016	jul-17	Aumento		
10	Twitter	44829	48050	-3221		
11	facebook	55296	57968	-2672		
12	AyudaF	3285	5351	-2066		
13	Total	103410	111369	-7959		
14						
15		dic-16	30 de agos 017	Aumento		
16	Twitter	44829	48.388	-3.559	338	
17	facebook	55296	58.515	-3.219	547	
18	AyudaF	3285	5.519	-2.234	168	
19	Total	103410	112.422	-9.012	1.053	
20						
21		dic-16	Aumento Campaña 1 al 4 sept	Totales		
22	Twitter	44829	56.183	-11.354	7.795	
23	facebook	55296	58.573	-3.277	58	
24	AyudaF	3285	5.594	-2.309	75	
25	Total	103410	120.350	-16.940		
26						
27		dic-16	1 al 11 sept	Totales		
28	Twitter	44829	67.435	-22.606	11252	
29	facebook	55296	58.881	-3.585	308	
30	AyudaF	3285	5.714	-2.429	120	
31	Total	103410	132.030	-28.620		
32						

	A	B	C	D	E	F
40						
41		dic-16	25-sept-17	Totales		
42	Twitter	44829	80.740	-35.911	4818	
43	facebook	55296	58.800	-3.504	59	
44	AyudaF	3285	5.895	-2.610	77	
45		103410	145.435	-42.025	4691	
46						
47						
48		dic-16	30-sept-17	Totales		
49	Twitter	44829	84.098	-39.269	3358	
50	facebook	55296	58.997	-3.701	197	
51	AyudaF	3285	5.986	-2.701	91	
52		103410	149.081	-45.671	3646	
53						
54						
55		dic-16	30-oct-17	Totales		
56	Twitter	44829	88.219	-43.390	4121	
57	facebook	55296	59.600	-4.304		
58	AyudaF	3285	6.322	-3.037	336	
59		103410	154.141	-50.731	5058	
60						
61						
62		dic-16	30-nov-17	Totales		
63	Twitter	44829	88.611	-43.782	392	
64	facebook	55296	60.516	-5.220	916	
65	AyudaF	3285	6.690	-3.405	368	
66		103410	155.817	-52.407		
67						
68		dic-16	30-dic-17	Totales		
69	Twitter	44829	88.849	44.020	238	
70	facebook	55296	63.181	7885	2665	
71	AyudaF	3285	7.005	3720	315	
72		103410	159.035	55.625		
73			1.132			
74			160.167			
75						

1			
2		dic-17	Totales
3	Twitter	88.849	
4	facebook	63.181	
5	AyudaF	7.005	
6	Instagram	1.100	
7		160.135	
8			
9			
10		30-ene-18	Totales
11	Twitter	89.101	
12	facebook	63.856	
13	AyudaF	7.289	
14	Instagram	1.145	
15		161.391	
16			
17		28-feb-18	Totales
18	Twitter	89.801	
19	facebook	64.248	
20	AyudaF	7.878	
21	Instagram	1.226	
22		163.153	
23			