



APLICACIÓN DE UN SISTEMA CONTROL DE GESTION EN LA SEREMI DE SALUD REGION DEL BIO BIO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: Cecilia Meliñán Fuentes
Profesor Guía: Alicia Núñez Mondaca**

Santiago, Enero 2018

Agradezco a mi familia por acompañarme en este camino, y por confiar y creer en todos los proyectos que emprendo, y por sobretodo porque han fomentado en mí el deseo de superación. Mi madre y hermana, quienes son mis fieles compañeras y sueñan a la par conmigo permitiendo que mis sueños se cumplan, luchando conmigo para eso y dándome la fuerza necesaria para seguir cuando todo se ve difícil.

Agradezco a mis compañeros de clase con los que compartí lindos momentos e hicieron que este camino fuese más fácil., y a aquellos que por una u otra razón han estado más cerca. Así como a todas esas manos amigas que me recibieron cada viernes, cuando viajaba desde Concepción a mis clases.

Agradezco a mi padre, que sé que desde el cielo me acompaña cada día y guía mi andar y que estaría feliz y orgulloso de ver este logro.

Agradezco a mi Profesora Alicia Nuñez, por su disponibilidad, constante apoyo, paciencia y responsabilidad para guiar este trabajo, permitiendo que fuera un resultado exitoso.

Por último agradezco a Dios por guiarme y permitir que realizara este Magister, abriendo mis caminos y eliminando los miedos.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de grado se presenta el análisis de la SEREMI de Salud Bio Bio, institución pública de salud perteneciente al Ministerio de Salud y que presenta desafíos en cuanto a la modernización de sus procesos a través de la incorporación de un sistema de mejoramiento continuo, así como también la implementación de procesos de planificación que han permitido incorporar nuevos conceptos y estrategias que permiten y aportan al mejoramiento de la salud de la población de la región del Bio Bio.

El objetivo principal es elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión que permita alinear a los integrantes de la institución para el logro de los objetivos y metas propuestas por la dirección regional y nacional. Las interrogantes planteadas para el desarrollo de un sistema de control de gestión, se refieren al análisis de los procesos desarrollados por la institución y el aporte y responsabilidad que esta tiene en el mejoramiento de la salud de la población y en la incorporación de los estilos de vida saludable.

La constante mejora impulsada por las demandas de la población, crea la necesidad de revisar los procesos actuales y formalizar un sistema de control de gestión que permita medir el desempeño de sus procesos y objetivos para conseguir el alineamiento de los trabajadores para el cumplimiento de la estrategia de la institución.

Para lograr lo antes descrito, se recopiló información a nivel de la institución como también apoyo bibliográfico para el desarrollo fundamentado de dicha propuesta, es así como el proyecto de grado consta de diez capítulos, en los que se realizó un análisis de la institución desde las definiciones estratégicas y la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y hasta la definición de un sistema de incentivos que permita el alineamiento de la estrategia para el logro de los objetivos estratégicos, dado que cuando los trabajadores tienen claridad de cuáles son los objetivos de la organización, aportan de manera más fácil a su ejecución y cumplimiento.

Índice de Materias

I	Capítulo 1: Contexto de la empresa	1
1.1	Introducción	1
1.2	Descripción de la Institución y la Unidad Estratégica de Negocio	2
1.3	Justificación del Proyecto	7
1.4	Alcance y limitaciones	9
1.5	Metodología de trabajo	9
II	Capítulo 2: Análisis crítico de las declaraciones estratégicas	11
2.1	Análisis de la misión de la SEREMI de Salud Región del Bio Bio	11
2.2	Análisis Visión SEREMI de Salud Región del Bio Bio	14
2.3	Valores corporativos y creencias	16
III	Capítulo 3: Análisis Estratégico	17
3.1	Análisis externo	17
3.2	Análisis interno	29
3.3	Análisis FODA	42
3.4	Análisis para cuadrante de la tabla FODA	44
IV	Capítulo 4: Formulación estratégica	46
4.1	Definición del cliente y propuesta de valor	46
4.2	Relación atributos propuesta de valor y creencias	47
4.3	Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA	49
V	Capítulo 5: Modelo de Negocio	52
5.1	Modelo de negocio de planificación estratégica	52
5.2	Lienzo del modelo de negocio	53
5.3	Descripción y análisis de elementos del modelo de negocio	54

	5.4	Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor.	63
	5.5	Análisis de rentabilidad del modelo de negocio	69
VI		Capítulo 6: Mapa estratégico	71
	6.1	Mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión	71
	6.2	Relaciones causa-efecto mapa estratégico	73
	6.3	Diccionario de objetivos del mapa estratégico	75
VII		Capítulo 7: Cuadro de mando integral	84
	7.1	Cuadro de mando integral SEREMI de Salud	85
	7.2	Descripción de iniciativas estratégicas	91
VIII		Capítulo 8: Tableros de control	94
	8.1	Desdoblamiento estratégico SEREMI de salud región del Bio Bio	94
	8.2	Organigrama SEREMI de Salud región del Bio Bio	96
	8.3	Despliegue estratégico	98
IX		Capítulo 9: Esquema de incentivos	110
	9.1	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento	111
	9.2	Esquemas de incentivos actuales en la SEREMI de Salud	113
	9.3	Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control de los departamentos.	119
X		Conclusiones	132
		Referencias	134

Índice de Figuras

Figura N° 1	Organigrama Ministerio de Salud	5
Figura N° 2	Organigrama SEREMI de Salud Región del Bio Bio	7
Figura N° 3	Indicadores de salud	22
Figura N° 4	Análisis stakeholders SEREMI de Salud	26
Figura N° 5	Cadena de valor SEREMI de Salud	35
Figura N° 6	Matriz FODA cuantitativo SEREMI de salud	44
Figura N° 7	Modelo de negocio CANVAS SEREMI de Salud	53
Figura N° 8	Mapa estratégico SEREMI de Salud	72
Figura N°9	Organigrama SEREMI de Salud Región del Bio Bio	97
Figura N° 10	Tablero de gestión Departamento Promoción de la Salud	98
Figura N° 11	Tablero de gestión Departamento Acción Sanitaria	104

Índice de Tablas

Tabla N° 1	Cronograma de actividades para desarrollo del proyecto	10
Tabla N° 2	Oportunidades y amenazas SEREMI de Salud Bio Bio	28
Tabla N°3	Fortalezas y debilidades SEREMI de Salud Bio Bio	41
Tabla N° 4	Relación atributos propuesta de valor y creencias	47
Tabla N° 5	Relación atributo 1 y FODA	49
Tabla N° 6	Relación atributo 2 y FODA	50
Tabla N° 7	Relación atributo 3 y FODA	51
Tabla N° 8	Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor	63
Tabla N° 9	Relación causa-efecto mapa estratégico	76
Tabla N° 10	Tablero de control departamento promoción de la salud	101
Tabla N° 11	Tablero de control departamento acción sanitaria	106
Tabla N° 12	Sistema anual de indicadores – indicadores H	114
Tabla N° 13	Sistema anual de indicadores - indicadores transversales	115
Tabla N° 14	Sistema anual de indicadores – Metas Programa de Mejoramiento de la Gestión	116
Tabla N° 15	Sistema de cumplimiento anual de indicadores	116
Tabla N° 16	Sistema anual de indicadores – Metas MET	117
Tabla N° 17	Sistema de cumplimiento anual de indicadores	118
Tabla N° 18	Propuesta sistema de incentivos departamento promoción de la salud	122
Tabla N° 19	Propuesta sistema de incentivos departamento de acción sanitaria	127

CAPITULO 1: CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCION

El presente documento detalla la elaboración del proyecto de grado conducente a la obtención del grado de Magister en Control de Gestión, de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, que corresponde al desarrollo de un sistema de control de gestión, en este caso, aplicado a la Secretaria Regional Ministerial (SEREMI) de Salud de la Región del Bio Bio.

El informe detalla la recopilación y análisis de información para el desarrollo de un Sistema de Control de Gestión para la SEREMI de Salud, donde se indica la descripción de la Unidad Estratégica de Negocio y el rol que cumple dentro de la Subsecretaria de Salud Pública, dentro del documento se describe por capítulo las distintas etapas que fueron desarrolladas para el proceso de definición del sistema, comenzando en el capítulo 1 donde se describió la institución y la Unidad estratégica de Negocio, el capítulo 2 detalla el análisis crítico de las declaraciones estratégicas con su misión, visión y valores estratégicos, para los que se propusieron nuevas declaraciones de acuerdo al análisis realizado y con la metodología establecida para ello, esto fue modificado y elaborado con el objetivo de incrementar el entendimiento por parte de los funcionarios de la institución y así facilitar su implementación.

El capítulo 3 describe el desarrollo del análisis estratégico a través del análisis externo e interno de la institución, para el análisis externo se utilizó la metodología basada en el análisis PESTEL y complementariamente, para reforzar el análisis de stakeholders que entregó información más específica asociados a la competencia del sector. Posteriormente, para el análisis interno se realizó el análisis de la cadena de valor, método que permite identificar los procesos claves que inciden en el logro de la visión el que fue complementado con un análisis de recursos y capacidades presentes en la institución. La revisión anterior permitió realizar un análisis FODA dentro del análisis estratégico, que fue la base para el diseño de la planificación estratégica y la propuesta del sistema de control de gestión para la institución. Además, se aplicó la técnica de FODA cuantitativo, que permitió conocer la relación e interacción entre el medio externo e interno y seleccionar aquellas áreas de la

institución y del medio que debieron ser intervenidas a través de la definición de las estrategias.

El capítulo 4 plantea el análisis para el desarrollo de la propuesta de valor, donde se definió quien es el cliente, y junto con la propuesta los atributos diferenciadores y como estos se relacionan con cada una de las fortalezas y amenazas priorizadas.

El capítulo 5 identifica cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio basado en CANVAS y como cada uno de ellos aporta al cumplimiento de los atributos diferenciadores de la propuesta de valor y por último se presenta la Rentabilidad del Modelo de Negocio que permitió la evaluación de procesos cuali-cuantitativos del modelo de negocio y su aporte realizado al cumplimiento de la propuesta de valor.

Los capítulos 6 y 7, plantean el mapa estratégico y cuadro de mando integral propuesto para la Unidad de Negocio en sus cuatro perspectivas: financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente.

El capítulo 8 presenta el desarrollo del desdoblamiento estratégico de la institución y el respectivo tablero de gestión para los atributos de la propuesta de valor, de acuerdo al cuadro de mando integral elaborado y que permite alinear el cumplimiento de los objetivos para operacionalizar la estrategia en las unidades claves.

Por último el capítulo 9 consolida el informe con el desarrollo del esquema de incentivos que permite alinear el cumplimiento de los objetivos planteados, donde se considera la elaboración de incentivos monetarios y no monetarios.

El capítulo 10 de conclusiones plantea el resultado obtenido del proceso de elaboración del sistema de control de gestión y como este aporta en el mejoramiento de la gestión de la SEREMI de Salud Región del Bio Bio.

1.2 DESCRIPCION DE LA INSTITUCIÓN Y LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO

El Ministerio de Salud es una institución pública de salud cuyo objetivo es coordinar, mantener y organizar la atención de salud de los chilenos. Dentro de algunas de sus funciones y objetivos destacan:

1. Dictar normas generales sobre materias técnicas, administrativas y financieras a las que deberán ceñirse los organismos y entidades del Sistema, para ejecutar actividades de prevención, promoción, fomento, protección y recuperación de la salud y de rehabilitación de las personas enfermas.
2. Velar por el debido cumplimiento de las normas en materias de salud, a través de las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, sin perjuicio de la competencia que la ley asigne a otros organismos.
3. Efectuar la vigilancia en salud pública y evaluar la situación de salud de la población.
4. Formular, evaluar y actualizar los lineamientos estratégicos del sector salud o Plan Nacional de Salud, conformado por los objetivos sanitarios, prioridades nacionales y necesidades de las personas.
5. Establecer los estándares mínimos que deberán cumplir los prestadores institucionales de salud, tales como hospitales, clínicas, consultorios y centros médicos, con el objetivo de garantizar que las prestaciones alcancen la calidad requerida para la seguridad de los usuarios.
6. Formular políticas que permitan incorporar un enfoque de salud intercultural en los programas de salud
7. Entre otros (Benavides, Castro y Jones, 2013)

El Ministerio de Salud está compuesto por dos Subsecretarías: Subsecretaría de Redes Asistenciales y Subsecretaría de Salud Pública, de donde de esta última dependen las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) de Salud. Es importante destacar que la Subsecretaría de Salud Pública, como también las Secretarías Regionales Ministeriales, desarrollan un rol preventivo no así la Subsecretaría de Redes Asistenciales cuya función es regular y velar por el funcionamiento y desarrollo de la red asistencial, para la integración integral de las personas y la regulación de la prestación de acciones de salud, tales normas destinadas a definir los niveles de complejidad asistencial necesarios para distintos tipos de prestaciones y los estándares de calidad que serán exigibles. Para alcanzar estos objetivos desarrolla políticas, normas, planes y programas, velará por su cumplimiento y coordinará su ejecución por los servicios de salud (Benavides, Castro y Jones, 2013)

La Subsecretaría de Salud Pública, es la Subsecretaría de Estado dependiente del Ministerio de Salud, y cuya misión es asegurar a todas las personas el derecho a la

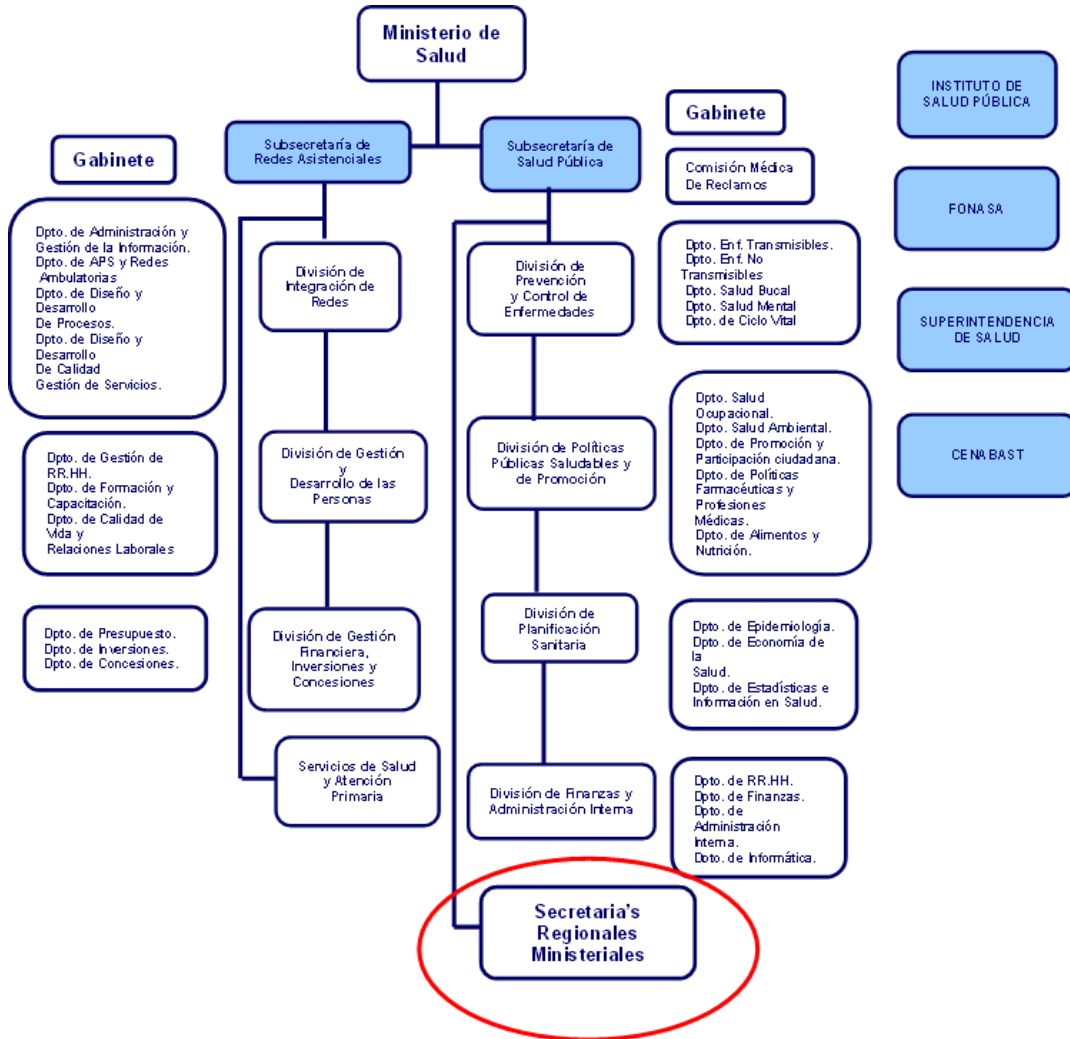
protección en salud ejerciendo las funciones reguladoras, normativas y fiscalizadoras que al Estado de Chile le competen, para contribuir a la calidad de los bienes públicos y acceso a las políticas sanitario-ambientales de manera participativa, que permitan el mejoramiento sostenido de la salud de la población, especialmente de los sectores más vulnerables, con el fin de avanzar en el cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de la década. Los objetivos de la Subsecretaría de Salud Pública (Benavides, Castro, y Jones, 2013) son:

- ✓ Desarrollar políticas públicas que fomenten estilos y hábitos de vida saludables, a través del fortalecimiento de los programas de prevención y promoción a nivel nacional y regional, para fomentar en la población competencias de autocuidado y protección de estilos de vida y entornos saludables, y mejorar la capacidad de detección temprana de enfermedades que puedan ocasionar discapacidades.
- ✓ Proteger la salud de las personas frente a riesgos sanitarios, a través del diagnóstico y mapeo de riesgos, el fortalecimiento de la capacidad nacional y local de emergencia, fiscalización efectiva y eficiente y definición de planes de acción, tomando medidas adecuadas en los casos ya identificados, para prevenir y mitigar los efectos en la salud de las personas y estar preparados para enfrentar situaciones de emergencias y catástrofes.
- ✓ Fortalecer las actuales Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), a través de mejoras en su gestión y la penalización efectiva del mal uso de las licencias, para hacerlas más eficientes y mejorar el acceso oportuno y adecuado a este derecho.
- ✓ Optimizar el funcionamiento de la Subsecretaría de Salud Pública y las Secretarías Regionales Ministeriales, a través del diseño e implementación de modelos de gestión modernos y basados en evidencia, generación de sistemas de información confiables y efectivos, y el desarrollo y estandarización de las capacidades y procesos críticos, para orientar el desarrollo de políticas ministeriales y decisiones de gestión, y agregar valor a los usuarios y usuarias finales, maximizando el impacto y la eficacia de los procesos.
- ✓ Fortalecer las políticas de salud pública orientadas a la reducción de inequidades de los grupos en situación de riesgo, mediante la efectiva ejecución de acciones y programas focalizados que permitan mejorar la calidad de vida de adultos mayores, mujeres, y niños en situación de riesgo.

De la Subsecretaría de Salud dependen las 15 Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, entre estas la SEREMI de Salud Región del Bio Bio, la que se ha seleccionado como la unidad estratégica de negocio (UEN) bajo estudio.

Para un mayor entendimiento de la estructura actual del Sistema de Salud se presenta la Figura N°1

Figura N° 1: Organigrama Ministerio de Salud



Fuente: Ministerio de Salud

La SEREMI de Salud del Bio Bio tiene el rol de planificar y coordinar acciones con el intra e inter sector para velar por la protección de la salud de la población en materias relativas a promoción y prevención de la salud, autorización y regulación sanitaria, y vigilancia y control de enfermedades que afectan a la población. En detalle las principales funciones de la Secretaría Regional Ministerial de Salud son:

1. Velar por el cumplimiento de las normas, planes, programas y políticas nacionales de salud fijados por la autoridad. Asimismo, adecuar los planes y programas a la realidad de la región, dentro del marco fijado para ello por las autoridades nacionales.
2. Ejecutar las acciones que correspondan para la protección de la salud de la población de los riesgos producidos por el medio ambiente y para la conservación, mejoría y recuperación de los elementos básicos del ambiente que incidan en ella, velando por el cumplimiento de las disposiciones del código sanitario y de los reglamentos, resoluciones e instrucciones sobre la materia.
3. Adoptar las medidas sanitarias que correspondan a su competencia, otorgar autorizaciones sanitarias y elaborar informes en materias sanitarias.
4. Coordinar aquellas acciones de promoción y prevención que recaigan en los servicios de salud.
5. Mantener actualizado el diagnóstico epidemiológico regional y realizar la vigilancia permanente del impacto de las estrategias y acciones implementadas.
6. Cumplir las acciones de fiscalización y acreditación que señalen la ley y los reglamentos y aquellas que le sean encomendadas por otros organismos públicos del sector salud mediante convenio.
7. Evaluar el nivel de cumplimiento de las metas fijadas a las entidades administradoras de salud municipal y sus establecimientos, conforme a lo dispuesto en el artículo 4° de la Ley N° 19.813.
8. Organizar bajo su dependencia y apoyar el funcionamiento de la COMPIN.

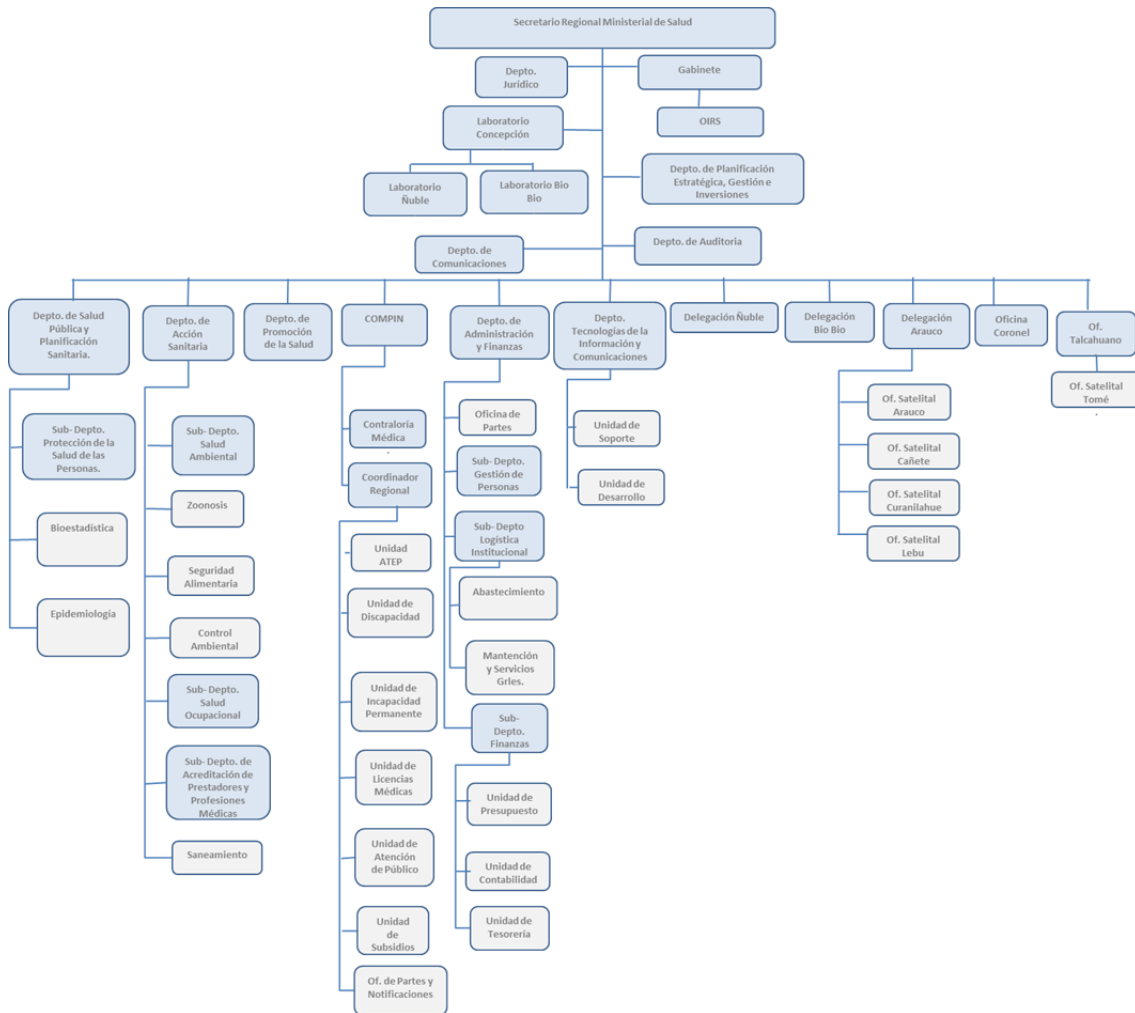
Dichas acciones se implementan a través de los distintos programas y departamentos que son los encargados del cumplimiento de los objetivos sanitarios establecidos y que guían el accionar diario de la institución.

Es importante destacar, que cada uno de estos programas requiere acciones de coordinación con instituciones públicas y privadas, así como también la participación directa de la comunidad.

La SEREMI de Salud del Bio Bio cuenta con autonomía para realizar sus propias funciones, sin embargo siempre considerando que los lineamientos institucionales para la ejecución de los distintos programas sean emanados desde la Subsecretaría de Salud Pública. Se debe puntualizar que existe la delegación de funciones a los secretarios

regionales ministeriales, que si tienen la autonomía para definir como se implementarán en el territorio dichas acciones de acuerdo a los recursos y necesidades existentes. La Figura N°2 presenta la estructura actual de la SEREMI de Salud, Región del Bio Bio.

Figura N° 2: Organigrama SEREMI de Salud Región del Bio Bio



Fuente: SEREMI de Salud

1.3 Justificación del proyecto

El presente proyecto se enfoca en profundizar y organizar las acciones desarrolladas por la Unidad Estratégica de Negocio seleccionada, en este caso la SEREMI de Salud Región del Bio Bio, fundamentado en la necesidad de generar el alineamiento necesario para el cumplimiento de la estrategia. Si bien existen acciones que son centralizadas y que son emanadas desde la Dirección Nacional es importante establecer un sistema que permita la implementación de los objetivos estratégicos gubernamentales en forma

descentralizada para que sean aplicados y conocidos por todas las partes de la institución, para que de esta manera se estructure a la organización para realizar el seguimiento y cumplimiento de estos objetivos. Los objetivos estratégicos y su implementación deben estar alineados con la estrategia nacional de salud que establece los objetivos sanitarios para la década para el periodo 2011-2020, por lo que dentro del análisis es necesario considerar y alinear con las políticas de salud proyectadas para el periodo indicado.

El presente proyecto se basa en el diseño de un sistema de control de gestión que busca agregar valor en el ámbito de la atención del usuario, mejorando los procesos actuales y estandarizándolos para toda la institución, para así permitir desarrollar ventajas comparativas que serán valoradas por los usuarios de la región ya que se promueve un mejor servicio a la población.

La implementación de la estrategia a través de la alineación de las distintas unidades de la SEREMI del Bio Bio entregará las herramientas necesarias para sustentar el cumplimiento de la misión, visión y valores, que sin duda se transformarán en un mejoramiento de la calidad de atención a la población usuaria perteneciente al sistema público de salud.

Para la elaboración del proyecto de grado se plantean los siguientes objetivos:

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es proponer un sistema de control de gestión aplicable a la SEREMI de Salud Región del Bio Bio, la que es definida como la Unidad Estratégica de Negocios.

1.3.2 Objetivos Específicos

El desarrollo del presente informe, esta complementado con la definición de los siguientes objetivos específicos:

1. Dar a conocer y entender el contexto en el que funciona la SEREMI de Salud Región del Bio Bio, y las áreas mencionadas.
2. Establecer la misión, visión y valores para la Unidad Estratégica definida.
3. Analizar el entorno estratégico en el que funciona la SEREMI de Salud a través del análisis FODA.

4. Establecer la propuesta de valor y sus atributos diferenciadores.
5. Proponer el modelo de negocio para la UEN seleccionada.
6. Elaborar el mapa estratégico y su respectivo cuadro de mando integral para el cumplimiento de la estrategia, alineado con lineamientos de la estrategia nacional de salud.
7. Elaborar tableros de gestión para el atributo diferenciador seleccionado.
8. Desarrollar un esquema de incentivos que permita la alineación de las distintas áreas de la institución para facilitar el cumplimiento de la estrategia.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

Este trabajo permite aplicar las técnicas establecidas para el desarrollo de un sistema de control de gestión y que permita agregar valor a la institución en el ámbito de la atención del usuario, mejorando los procesos actuales y permitiendo desarrollar ventajas comparativas que serán valoradas por la población. El presente estudio plantea una propuesta de sistema de control de gestión, pero no su implementación, el que será presentando a la Autoridad de la institución para evaluar su aplicación para los años siguientes.

La aplicación de dicho estudio implica intervenciones en todos los ámbitos de acción de la SEREMI de Salud Región del Bio Bio, considerando las cuatro provincias que la componen y puede ser aplicable a cualquier Secretaria Regional Ministerial, en lo que corresponde a la Metodología de trabajo, pero es importante destacar la importancia de planificar y desarrollar dichas acciones de acuerdo a las características de cada territorio.

1.4.2 Limitaciones

Una limitación al desarrollo de dicho proyecto es el acceso a la información, dado que la dispersión territorial genera que se trabaje de distintas formas en las dependencias de la SEREMI de Salud, por lo que es necesario transversalizar la información obtenida.

1.5 Metodología de trabajo

La metodología de trabajo y los principales hitos a desarrollar se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1: Cronograma de actividades para desarrollo del proyecto

Hito 1 **Análisis y desarrollo de las declaraciones Estratégicas: Misión, Visión y Valores.**

Hito 2 Desarrollo de análisis estratégico: Análisis interno y externo, basado en PESTEL, análisis de stakeholders, cadena de Valor y análisis de recursos y capacidades.

Hito 3 Desarrollo de FODA y FODA cuantitativo para la formulación de la estrategia.

Hito 4 Desarrollo de la propuesta de valor y atributos diferenciadores.

Hito 5 Desarrollo del Modelo de Negocio y rentabilidad del negocio y el aporte realizado a la propuesta de valor.

Hito 6 Elaboración del mapa estratégico

Hito 7 Elaboración de un cuadro de mando integral para la SEREMI Bío Bío

Hito 8 Elaboración de tablero de gestión y desdoblamiento estratégico

Hito 9 Desarrollo de esquema de incentivos para la institución.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2: ANALISIS CRÍTICO DE LAS DECLARACIONES ESTRATEGICAS

2.1 Análisis de la misión de la SEREMI de Salud Región del Bio Bio

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). Lo ideal es que la declaración de misión de una institución sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del cliente que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos o clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la institución su identidad propia.

La Misión, en esencia debe definir el negocio en tres dimensiones: ¿a quién se debe satisfacer? (que grupos de clientes), qué se satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas). Esto parte desde la necesidad de centrarse en el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. (Hill y Jones, 2009)

La misión actual de la SEREMI de Salud de la Región del Bio Bio, se analiza y evalúa para determinar si cumple con los estándares metodológicos establecidos para la definición de la misma. El análisis se enfocará en la razón de ser de la institución considerando las necesidades a atender y un conjunto de clientes/usuarios a los cuales están dirigidas las acciones de la institución.

La misión actual, de la SEREMI de Salud Región del Bio Bio, está definida como: “Contribuir a la protección de la salud de la comunidad de la región del Bío-Bío, velando por la calidad de vida de las personas.”

Para realizar un análisis crítico de la declaración estratégica, aplicaremos una serie de preguntas para analizar la misión actual y para finalmente proponer una nueva misión que permita identificar el objetivo principal que debe perseguir la institución.

Para contextualizar, es necesario indicar qué se entiende por **protección de la salud de las personas**. La Organización Mundial de la Salud afirma que es “el goce del grado máximo de salud que se puede lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser

humano”. Esto exige un conjunto de criterios sociales que propicien la salud de todas las personas, entre ellos la disponibilidad de los servicios de salud, condiciones de trabajo seguras, vivienda adecuada y alimentos nutritivos. Es así como el goce al derecho a la salud está estrechamente relacionado con el de otros derechos humanos tales como los derechos a la alimentación, la vivienda, el trabajo, la educación, la no discriminación, el acceso a la información y la participación. Dentro de los derechos se encuentra el acceso a un sistema de protección de la salud que ofrezca a todas las personas las mismas oportunidades de disfrutar el grado máximo de salud que se pueda alcanzar. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

¿Quiénes somos?

La misión actual no refleja este concepto dentro su declaración. La SEREMI de Salud es un servicio público de salud, orientado al mejoramiento de la salud de las personas en el ámbito de la prevención y promoción de la salud, presente en la Región del Bio Bio. Cuyas acciones corresponden a lo establecido y mandatado por la Subsecretaria de Salud Pública, perteneciente al Ministerio de Salud.

¿Qué hacemos?

La misión indica que la función de la SEREMI de Salud es contribuir a la protección de la salud de las personas, sin embargo es posible complementar con otra de sus funciones que corresponde a la institucionalidad permanente del estado en el ámbito de salud en la región, encargada de llevar a cabo los objetivos de rectoría, regulación y fiscalización con el ejercicio de la autoridad en salud en toda la región, de manera de asegurar la conducción política integral del sector salud y ejercer el liderazgo técnico del sistema de salud. Además, está encargada de vigilar y controlar los factores que afectan la salud, incluido el medio ambiente, la atención médica y desarrollar políticas que contribuyan a generar condiciones para la vida saludable de la población, promoviendo y desarrollando políticas públicas de promoción y prevención en salud, coherentes con las prioridades sanitarias del país y del territorio.

Es importante destacar que las acciones deben ser implementadas con enfoque de género e inclusión social de grupos vulnerables, tales como discapacitados, pueblos indígenas e inmigrantes, en el marco de “Salud en todas las Políticas”

¿Cuáles son nuestros productos/servicios?

Estos no se encuentran explícitos en la misión de la SEREMI de Salud del Bio Bio, pero el principal producto y/o servicio corresponde al mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de la implementación de las políticas públicas ministeriales. Según la Ley N° 19.937 del año 2004, que conformó la autoridad sanitaria, se debe dar cumplimiento a:

- Implementación de políticas públicas que permitan desarrollar estilos de vida saludable y condiciones para una mejor salud de la población.
- Gestionar el acceso a una atención de la enfermedad digna, oportuna y de calidad, según los protocolos de salud establecidos.
- Implementar normas, obligaciones y protocolos para el funcionamiento de los agentes sanitario-ambientales involucrados en la salud de las personas.

¿Quiénes son nuestros clientes?

Los clientes, en este caso usuarios, se encuentran explícitos en la misión; sin embargo es necesario explicitar que corresponde a la población de la Región del Bio Bio, con énfasis en la población vulnerable.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

La declaración considera límites geográficos, indicando que la jurisdicción corresponde a la Región del Bio Bio

¿Cómo lo haremos?

El “cómo lo haremos” no está indicado explícitamente en la misión actual, por lo que es importante detallar que se hará a través de la implementación de políticas basadas en la promoción y prevención de la salud, considerando la intervención en los agentes sanitario-ambientales involucrados en la salud de las personas.

Integrando las recomendaciones es posible redefinir la misión de la SEREMI de Salud como:

Misión Propuesta:

“La SEREMI de Salud es la institución pública mandatada por el Ministerio de Salud que se encarga de asegurar el derecho a la protección de la Salud de las personas de la región del Bio Bio a través de la implementación de políticas basadas en la promoción y prevención

que contribuyan al mejoramiento sostenido de la calidad de vida de la población, promoviendo el enfoque de género y la inclusión social de grupos vulnerables.”

2.2 Análisis Visión SEREMI de Salud Región del Bio Bio

La visión estratégica determinará el rumbo de la institución en el largo plazo, identificando a dónde quiere llegar la institución en el futuro, la que debe ser descrita en forma concreta dando las bases para la declaración de las estrategias y objetivos. La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la institución, identificando el “lugar adónde vamos”, entregando a la institución un sentido de dirección, y comunicando la ruta estratégica de la compañía. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

La visión actual SEREMI de Salud de la Región del Bio Bio es la que se detalla:

“Somos las autoridad garante de la protección de la salud, en las comunidades de la región del Bio Bio, porque se valora el accionar y las competencias de nuestros funcionarios”

Para realizar el análisis de la visión se debe tener en cuenta:

- ¿Es gráfica?
 - ¿Se direcciona al futuro?
 - ¿Es verificable?
 - ¿Es fácil de recordar?
 - ¿Es posible o es ambigua?
 - ¿Engloba todas las partes interesadas?
 - ¿Es inspiradora?
 - ¿Es genérica?
 - ¿Es demasiado extensa?
-
- **¿Es gráfica?:** No es gráfica, ya que no indica claramente cuál es el fin a alcanzar y en qué periodo, pues se encuentra elaborada en tiempo presente con la estructura de una misión, y no con una mirada hacia el futuro.
 - **¿Se direcciona al futuro?:** No se direcciona al futuro, porque no indica plazos y objetivos a alcanzar.
 - **¿Es verificable?:** Aun cuando la visión no se direcciona al futuro es viable y parte de la definición de la visión está enmarcada en la **función de la SEREMI de Salud** de vigilar y controlar los factores sanitario-ambientales, que incluyen el medio ambiente y la

atención médica que contribuyan a generar condiciones de vida saludable en la población. Este objetivo es medible a través de los distintos programas de salud que reflejan la implementación de las políticas públicas de salud de la región, como también con la medición a través de distintos instrumentos que controlan el seguimiento de cada una de las políticas tales como la Encuesta Nacional de Salud y la Estrategia Nacional de Salud, con los objetivos sanitarios de la década para el periodo 2011-2020. Es importante considerar, que dentro de las proyecciones del Ministerio de Salud, según lo establecido el año 2003 por las Naciones Unidas, está el garantizar el derecho a la salud. El derecho a la salud no sólo considera la atención de salud sino que el alimento, la nutrición, la vivienda, el acceso a agua potable, el adecuado saneamiento y las condiciones de trabajo saludables y seguras. Es así como el Ministerio de Salud ha considerado como eje central la incorporación de la salud en todas las políticas.

- **¿Es fácil de recordar?:** Sí, establece claramente cuáles son los objetivos a alcanzar y el “como”.
- **¿Es posible o es ambigua?:** No es ambigua, sin embargo está incompleta pues no cumple con los requisitos establecidos para el diseño de la visión.
- **¿Engloba a todas las partes interesadas?:** Sí, pero no está definido qué es lo que espera lograr en un tiempo definido.
- **¿Es inspiradora?:** Es poco inspiradora, pues refleja la función actual y no lo que se espera lograr en un tiempo definido.
- **¿Es genérica?** Es genérica, no indica explícitamente lo que se quiere lograr y en qué plazo.
- **¿Es demasiado extensa?** Es breve, pero no explicita lo que se quiere lograr.

Es así como a través de este análisis la Visión propuesta es la que se detalla:

Visión Propuesta

“Ser reconocida como la autoridad pública de salud en la Región del Bio Bio, rectora en el desarrollo de las funciones regulatorias necesarias para el mejoramiento de la calidad de vida y la incorporación de la vida sana en las familias de la Región, promoviendo la intersectorialidad con otras instituciones públicas y privadas, en el marco de salud en todas las políticas”

En el caso de la definición de la Visión, es importante indicar y destacar la importancia de ser reconocida como la Autoridad Pública de Salud de la Región, ya que es el representante

del Ministro de Salud en la región, esto muchas veces se confunde con la labor realizada por los servicios de salud, quienes representan a la Subsecretaría de Redes Asistenciales en la región, encargada del funcionamiento de la red de salud (hospitales y atención primaria de salud). Esta confusión se da principalmente desde el punto de vista de la Red Asistencial como también desde el punto de vista de la ciudadanía, debido a que la Red funciona independiente pero debe trabajar en coordinación con la SEREMI de Salud.

2.3 Valores corporativos y creencias

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y los empleados se deben conducir o alinear con la institución y el tipo de institución que se debe construir a fin de ayudar al cumplimiento de la misión. Los valores se consideran como la base de la cultura organizacional de la compañía: como el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de la organización. Así como la declaración de valores permite destacar la expectativa que estos se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de los trabajadores. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

La institución no ha considerado dentro de sus declaraciones estratégicas valores corporativos, por lo que se plantean los cuatro valores que se consideran más relevantes:

- **Respeto a los demás:** Confiamos y respetamos a las personas, tanto usuarios internos como externos, velamos por incorporar su opinión y relacionarnos de manera adecuada, teniendo un genuino interés por su bienestar.
- **Honestidad e Integridad:** Confiamos en que el equipo de trabajo realiza sus tareas respetando las normas y regulaciones que rigen a la institución, creemos en que las relaciones laborales son la piedra angular para el correcto funcionamiento y el servicio entregado a nuestros usuarios.
- **Trabajo en Equipo:** Es importante para la institución considerar la diversidad como un valor fundamental para transmitir un énfasis en la contratación de un equipo de trabajo diverso, fomentando la aceptación de las diferencias.
- **Equidad:** Instalar la equidad como parte del trabajo diario de la institución para la atención con un enfoque intercultural que debe estar presente en el diseño e implementación de políticas, programas y lineamientos de acción.

CAPITULO 3: ANALISIS ESTRATÉGICO

El proceso de administración estratégica es el planteamiento utilizado para lograr una competitividad estratégica, en este caso para fortalecer el funcionamiento de la institución y obtener rendimientos superiores al promedio. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008)

Las empresas realizarán un análisis del entorno externo e interno, con el fin de identificar oportunidades en el mercado y amenazas en el entorno externo y, para decidir cómo utilizar los recursos, las capacidades y las competencias centrales del entorno interno de la institución. Esto para perseguir las oportunidades y superar las amenazas.

Para el desarrollo del análisis estratégico se ha considerado evaluar el ambiente externo utilizando el análisis PESTEL y el análisis de stakeholders y para el interno a través del análisis de sus recursos y capacidades, en conjunto con la cadena de valor. Cabe destacar que es necesario adaptar dichas herramientas al Servicio Público, de tal forma de considerar todos los aspectos en el análisis de la situación actual de la Institución.

3.1 ANALISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo es necesario realizar una revisión sistémica de aquellas áreas externas que influyen en la gestión de la Institución. Las amenazas y oportunidades identificadas deben ser relevantes para permitir identificar aquellas áreas que son necesarias de intervenir, ya sea a través de programas y/o proyectos. La información recopilada y analizada debe permitir conocer la realidad actual en torno a la institución.

Para este análisis realizaremos un análisis PESTEL y el análisis de los stakeholders que influyen en la institución.

3.1.1 ANALISIS PESTEL

3.1.1.1 Análisis Político

Las nuevas tendencias en políticas así como también la protección del medio ambiente y la salud de los trabajadores, influyen directamente en el desarrollo de las funciones desarrolladas por la Autoridad Sanitaria. Desde la reforma de la salud en el año 2005, se ha buscado mejorar el acceso y aumentar la equidad de las prestaciones sanitarias. En este

contexto destacan las políticas que han impactado en el desarrollo actual de la institución, generando un impacto en la atención y la estructura de la organización:

La Estrategia Nacional de Salud, para el periodo 2011-2020, aborda todas las acciones relacionadas a la población en materia de salud, desde lo preventivo a lo curativo en los ámbitos de promoción, prevención, curación y rehabilitación de las enfermedades más relevantes, en el contexto epidemiológico y demográfico actual. Esta política es desarrollada a nivel de los servicios de salud y de la autoridad sanitaria, llevando a generar una coordinación entre las partes que es necesaria para el logro de los objetivos planteados y que destaca por sobre el funcionamiento antes desarrollado, permitiendo una cohesión entre ambas subsecretarías (Pacheco, Silva, Urrutia, Albagli y Villagra, 2016).

La Estrategia Nacional de Salud ha logrado direccionar el trabajo para el periodo 2011-2020, de tal forma que las políticas de salud tengan una continuidad, permitiendo generar objetivos e indicadores de impacto que trasciendan a los cambios de administración. Es así como estos objetivos bajan a las regiones, y por ende a la SEREMI de Salud en la región del Bio Bio, permitiendo implementar las políticas a nivel regional, pero con la consideración de que estas son centralizadas por lo tanto es necesario implementarlas con un enfoque territorial, acorde a las características de las provincias.

Dentro de los programas implementados se encuentra el Fondo de Farmacias establecido en el año 2014 como una meta presidencial, el que tiene por objetivo entregar oportuna y gratuitamente los medicamentos para la hipertensión, diabetes, colesterol y triglicéridos elevados. Si bien este trabajo se realiza a nivel de la red de servicios de salud, la autoridad sanitaria es la encargada de fiscalizar el cumplimiento eficiente de este u otro tipo de fondos. Para lo que es necesario, tal como en otras políticas de salud, la coordinación con los distintos servicios de salud de la región para su implementación y fiscalización.

El fortalecimiento de la red asistencial está basado, entre otras políticas de salud pública, en el Plan de Inversiones para el periodo 2014-2018. Este plan ha llevado a generar una coordinación entre la red de servicios de salud y la autoridad sanitaria para dar cumplimiento a la entrega de establecimientos de salud programados para el periodo el que asciende a una inversión de más de 500 mil millones de peso, lo que ha significado la construcción de aproximadamente 68 establecimientos de salud, los cuales han tenido que ser autorizados sanitariamente a través de procesos estandarizados en todas las provincias. Esto ha generado una revisión de los procesos actuales, con el fin de adaptarlos a la demanda,

además de fortalecer la coordinación intra e intersectorial para el cumplimiento de dicho objetivo.

Dentro del análisis es importante considerar el cambio de administración cada cuatro años que lleva a realizar cambios en los procesos y lineamientos establecidos por la administración en curso. Por ejemplo, durante los años 2014-2018 ha existido un alto enfoque en la participación ciudadana, lo que ha llevado a modificar los procesos actuales para incorporar la consulta ciudadana en la implementación de nuevas políticas, como es el caso de la Ley de Etiquetado de Alimento donde se desarrollaron foros ciudadanos para considerar la opinión de la población para implementar la ley en los establecimientos educacionales. A nivel nacional las políticas y objetivos establecidos por la actual Presidencia de la República a cargo de la Presidenta Michelle Bachelet, a través del Ministerio de Salud, influyen directamente en el desarrollo de las funciones desarrolladas por la autoridad sanitaria. Es así, como el último cambio de administración generó una modificación total en las políticas definidas que llevó a reestructurar muchos de los programas actuales para la implementación de cada uno de los nuevos lineamientos.

Por último indicar que la implementación de las nuevas reformas, deberían destinar mayor cantidad de recursos a la implementación de políticas en salud, cabe destacar que el sistema de salud actual está orientado a la generación y financiamiento para prestaciones de salud, infraestructura y equipamiento, más que a la prevención y promoción de la salud, por lo que la generación de nuevos recursos en salud están destinados en su mayoría al fortalecimiento de la red asistencial de los servicios de salud.

3.1.1.2 Análisis Económico

La desaceleración económica mundial y nacional, ha sido inferior con respecto a los años anteriores, con un bajo crecimiento lo que ha generado un aumento en el precio del dólar lo que se ve reflejado en los costos de importación de insumos, tecnologías, costo de la infraestructura, entre otros (Boletín INE, 2016). Todo lo anterior sumado a una baja del precio del cobre, uno de los principales commodities del país, afectan el presupuesto de la nación lo que impacta directamente en el funcionamiento de la institución. La reducción presupuestaria de la institución con respecto a años anteriores, afecta directamente en la ejecución de las distintas acciones, principalmente fiscalizaciones en terreno por falta de presupuesto para los respectivos cometidos funcionales, pasajes, bencina, entre otros, así como también inversión en infraestructura de las instalaciones de la SEREMI de Salud en

las distintas provincias, lo que imposibilita el logro cabal de todos los objetivos comprometidos. Sin embargo, aún con la desaceleración económica el gasto público creció un 9,8% el año 2015 en relación al año 2014, lo que aumento el presupuesto en un 27,5% en la inversión pública, la mayor cifra de la historia de Chile (Ministerio de Hacienda, 2014). Esta mayor inversión en infraestructura está básicamente relacionada con el Plan de inversiones 2014-2018 de US\$ 4.000 millones para elevar la capacidad diagnóstica y resolutoria de la red, lo que tal como se mencionaba en el punto anterior ha llevado a incorporar modificaciones en los procesos, aumentar la coordinación con los servicios de salud y aumentar la dotación actual de fiscalizadores.

Conjunto con lo indicado, en la Región del Bio Bio a partir del año 2010, dado el terremoto del 27F, la población en general, instituciones y empresas en particular, vieron vulneradas sus casas, edificios, sistemas de comunicación, sistemas computacionales, entre otros, sumando daños en conectividad vial, acceso a servicios básicos y productos de primera necesidad, lo que afectó en la entrega de los servicios de salud, sobre todo en zonas rurales por la mala accesibilidad de los caminos, como también en el deterioro de los establecimientos de salud, lo que se agudiza considerando que además a nivel nacional, la Región del Bio Bio, es la segunda en densidad poblacional, con 1.861.562 habitantes, y mayor complejidad social, siendo por ello la que concentra más riesgos, amenazas y vulnerabilidad que el resto del país.

Es importante destacar dentro de este análisis que el freno temporal de la actividad económica mientras se desarrollaba el proyecto de reconstrucción en la región, para aquellas comunas que se vieron afectadas por el terremoto, afectó la inversión básicamente por los montos invertidos y destinados al proceso de reconstrucción que fueron en desmedro del desarrollo de la salud pública. En la región se cuentan con planes de reconstrucción y planes para zonas de rezago, donde están incluidas las comunas de Arauco y Alto Bio Bio, pero toda la inversión es en la línea de mejoramiento de infraestructura en salud sin la consideración de que debe ir acompañada de un mejoramiento de los planes de salud, con énfasis en la prevención y promoción, y no sólo en el enfoque biomédico.

3.1.1.3 Análisis Social

En este punto es importante mencionar resultados presentados por la evaluación de mitad de periodo de la Estrategia Nacional de Salud (ENS) y la encuesta de Caracterización

Socioeconómica Nacional (CASEN) del año 2015. La ENS refleja indicadores de sedentarismo con prevalencia nacional del 90,8%, niveles de sobrepeso del 37,8% y consumo de tabaco del 53,4%, donde la malnutrición por exceso es un problema de salud por sí mismo, y factor de riesgo de enfermedades cardiovasculares, cerebrovasculares, de salud mental, entre otras (Pacheco, Silva, Urrutia, Albagli, Villagra y 2016). Lo que afecta directamente los programas desarrollados por la institución que van en la línea de la promoción y prevención de la salud.

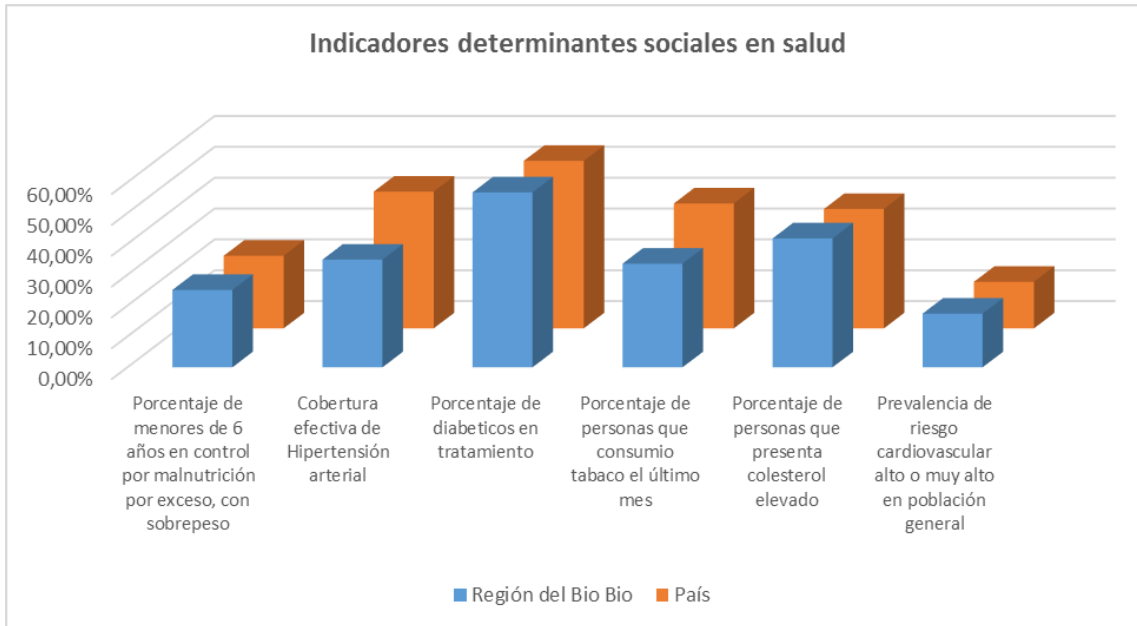
Los resultados de la encuesta CASEN 2015 relacionados a la calidad de vida en el entorno de salud, reflejan que un 2,9% de la población refiere sentirse mal o muy mal con su estilo de vida, por lo que es necesario generar las estrategias necesarias para que mejore la percepción de la calidad de vida que tiene la población (Ministerio de Desarrollo Social, 2015).

Por otra parte, el CENSO del año 2016 declaró que la región del Bio Bio tiene 2.141.039 habitantes, donde el 17,29% de la población presenta índices de ruralidad (CENSO, 2017), lo que afecta principalmente en el comportamiento de la población, que presenta un comportamiento distinto en cuanto a hábitos de vida con respecto a las otras regiones del país, incluso población diferenciada en distintas comunas dentro de un mismo territorio.

Es importante considerar la cantidad de comunas rurales existentes en la región, lo que impacta negativamente en el acceso a salud por parte de la población, donde un 84,8% de la población pertenece al sistema público de salud, sobrecargando el seguro con un alto porcentaje de usuarios de tramos bajos (Ministerio de Salud, 2016). Esta condición de pobreza, además impacta el mayor riesgo de padecer enfermedades crónicas no transmisibles. Los principales efectos están en las comunas que se encuentran más alejadas del radio urbano, dificultando aún más el acceso de la población a los servicios entregados por la autoridad sanitaria y los servicios de salud. Es importante considerar que esto también afecta la incorporación de hábitos de vida saludable por la falta de acceso a información otorgada por los distintos establecimientos de salud, como también a la llegada de los equipos de salud a los territorios. Hoy dentro de este programa se hace vital la incorporación de los equipos comunales los que no siempre cuentan con la expertise necesaria para el trabajo comunitario.

Adicionalmente, según el último diagnóstico de salud basado en determinantes sociales para la salud (MINSAL, 2016), se arrojan los siguientes indicadores para la región del Bio Bio, los que se detallan en la Figura 3:

Figura 3: Indicadores de Salud



Fuente: Depto. de Epidemiología de Ministerio de Salud

Si bien, no corresponden al total de los indicadores evaluados son algunos de los que están relacionados con la incorporación de hábitos de vida no saludables y que llevan a incorporar factores de riesgo que influyen en la salud de la población, tales como hipertensión arterial, diabetes mellitus, entre otros. Por lo que la incorporación de políticas descentralizadas a través de la SEREMI Bio Bio se hace necesarias para abarcar los hábitos de vida saludable, de acuerdo a la caracterización de la población.

3.1.1.4 Análisis Ecológico

La SEREMI de Salud es la encargada en la región de fiscalizar y generar estrategias para la regulación de las políticas medio ambientales para la supervivencia, salud y bienestar de la población. La contaminación atmosférica depende principalmente de dos factores: las fuentes que emiten los contaminantes y las condiciones meteorológicas que caracterizan a la región (viento, estabilidad atmosférica, precipitaciones y radiación solar). Es así como la Constitución Política del Estado en el artículo 19 inciso N° 1 reconoce el derecho a la vida y la integridad física de las personas, y en el inciso N° 8 el derecho a vivir en un medio

ambiente libre de contaminación, además la Ley N° 19.300 establece las normas generales que regulan la presencia de contaminantes en el medio ambiente, de manera que estos puedan significar o presentar por sus niveles, concentraciones y periodos un riesgo para la salud de las personas.

Dentro del análisis ambiental se encuentra también la regulación actual del abastecimiento de agua el que considera a las distintas empresas sanitarias regidas por el régimen de concesión sanitaria y regulada por el D.F.J N° 382 del Ministerio de obras públicas y por la Superintendencia de Servicios Sanitarios. Es así como la vigilancia en el abastecimiento de agua potable urbana y rural se hace necesaria para evitar el consumo de agua con coliformes, fluoruro y turbiedad en el agua. La SEREMI de Salud efectúa la autorización de las instalaciones y fiscalización de estos servicios durante todo el año.

Otra área a evaluar son las regulaciones existentes para evitar la contaminación acústica, alguna de ellas son: Norma de emisión de ruidos molestos generados por fuentes fijas (D.S 146/67 del Ministerio de la Secretaria General de la Presidencia), Reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público (D.S N°10, MINSAL), Ordenanza general de Urbanismo y Construcción (D.S N° 47/92 del MINVU y sus modificaciones), entre otros.

Hay que sumar, el impacto que tiene en la salud pública la emisión de residuos industriales y domiciliarios en cuanto a:

- Aumento de roedores, insectos, mosquitos que son transmisores o vectores de enfermedades transmisibles.
- Proceso fermentativo del libera CH₄, responsables de incendios, efecto invernadero y olores.
- Contaminación de aguas por productos de lixiviar minerales, solventes y otras sustancias.

Las acciones desarrolladas y que van en relación al cumplimiento de las normativas y leyes establecidas dan como resultado el plan anual de fiscalización y vigilancia de la institución, desarrollado por la red de fiscalizadores y profesionales.

Por último es importante indicar el rol que tiene la SEREMI de Salud en el desarrollo de las emergencias por desastres naturales, siendo esta parte del Comité de Emergencia Regional (COE), en conjunto con otras instituciones tales como la ONEMI, Intendencia y servicios de salud de la región, quienes son los encargados de monitorear el desarrollo de

la emergencia e implementar las acciones preventivas y correctivas para la propagación de enfermedades generadas por la existencia de aguas servidas, toxicidad en el ambiente, enfermedades causadas por alimentos y roedores, entre otros. Es así como se genera la coordinación con los distintos servicios de salud para la implementación de dichas medidas en toda la región.

3.1.1.5 Análisis Tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico existe una tendencia actual que lleva a la incorporación constante de nuevas tecnologías que impactan directamente en el servicio entregado, esto a nivel de la inversión por parte de la institución así como también en los tiempos asociados. La existencia de tecnología junto con la inversión necesaria para su mantenimiento, ha permitido desarrollar los procesos en terreno para así georreferenciar las fiscalizaciones realizadas, y realizar las denuncias en línea a través de las distintas aplicaciones desarrolladas para informar enfermedades transmitidas por alimento, calidad del aire, sistemas de emergencia, entre otros. Para la SEREMI del Bío Bío es un desafío el desarrollo constante y la implementación de nuevas tecnologías que permitan optimizar los tiempos de tramitación por parte de los usuarios, como también aumentar la oportunidad en los tiempos de respuesta de las fiscalizaciones con respecto a las denuncias realizadas por la población.

El aumento del acceso a internet, ha permitido que los usuarios puedan realizar sus trámites con mayor facilidad y en menor tiempo, a nivel de las solicitudes y denuncias realizadas a la institución. La masificación del uso de las redes sociales además es una herramienta que facilita la entrega de información en el ámbito de la promoción y prevención, que permitiría a la SEREMI Bío Bío una mayor difusión a bajo costo.

Muchos de los programas y la coordinación con los Servicios de Salud es realizada a través de sistemas que son implementados a nivel nacional por lo que la falla de uno de ellos impacta el funcionamiento de la institución y genera la implementación de planes de contingencia que permitan dar respuesta a la necesidad de los clientes externos. Si bien el desarrollo de las tecnologías se realiza a través de los equipos locales, los sistemas a nivel nacional son implementados a nivel país, para lo que es necesario también considerar que estos deben estar interrelacionados para optimizar los tiempos de análisis de la información.

3.1.1.5 Análisis Legal

Por tratarse la institución de un servicio público de salud, cada uno de sus procesos está regulado por leyes, normativas y por la Contraloría General de la República quien está encargada de velar por el cumplimiento de cada una de estas normativas. Mediante este marco jurídico se regulan y protegen los derechos, facultades y atribuciones del sector para garantizar la prestación eficiente de los servicios existentes y los futuros. Es así como cada una de las acciones es velada por la existencia de un sistema regulatorio que respalda cada una de las funciones desarrolladas por la Institución.

Bajo la normativa existente se busca mejorar la eficiencia del sistema público de salud, disminuyendo la brecha de oportunidad existente con el sistema privado.

En este análisis es importante considerar las leyes que han sido consideradas en los apartados anteriores que regulan el ámbito del medio ambiente, atención usuaria, promoción y prevención, entre otras. Cada una de las leyes genera modificaciones en los procesos actuales. Algunas de las leyes ya mencionadas corresponden a:

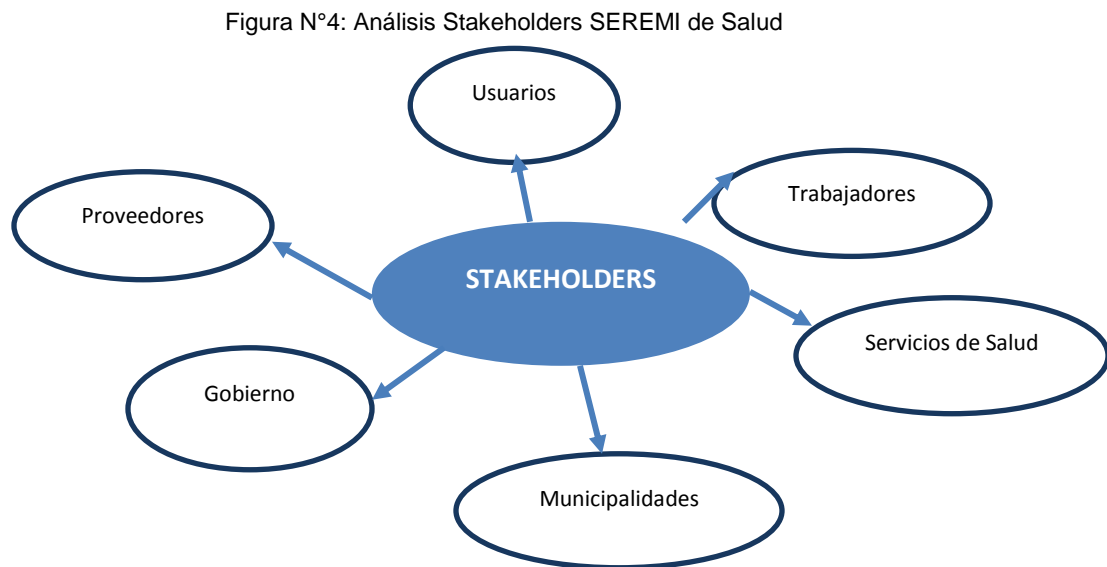
- Ley de autoridad sanitaria N° 19.937
- Ley N° 20.584, de deberes y derechos de los pacientes
- Régimen de concesión sanitaria y regulada por el D.F.L N° 382 del Ministerio de obras públicas y reguladas por la Superintendencia de Servicios Sanitarios
- Norma de emisión de ruidos molestos generados por fuentes fijas (D.S 146/67 del Ministerio de la Secretaria General de la Presidencia), Reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público (D.S N°10, MINSAL), Ordenanza general de Urbanismo y Construcción (D.S N° 47/92 del MINVU y sus modificaciones), entre otros.
- Decreto N° 189 del 5 de enero del 2008. Reglamento sobre condiciones sanitarias y de seguridad en los rellenos sanitarios, entre otros.
- Ley de autoridad sanitaria N° 19.937, que establece que los prestadores institucionales deben cumplir estándares mínimos de calidad, para asegurar los procesos asistenciales con mayor seguridad para las personas. Lo que ha llevado a ampliar la dotación de fiscalizadores, así como también a readecuar procesos internos con el fin de desarrollarlos en los plazos establecidos.
- Ley N° 20.584, de deberes y derechos de los pacientes, que aumenta la participación social y el empoderamiento de las personas en temas relacionados de salud. Lo que ha llevado a modificar los procesos de la institución, con el fin de hacer

parte de la institución a la población usuaria considerándolos como parte fundamental de las acciones desarrolladas.

Desde el punto de vista de la legislación, y dado que el trabajo realizado por la institución está enfocado al bienestar de la población, es posible que en un futuro se creen nuevas legislaciones que afecten o modifiquen el funcionamiento actual de los procesos internos. Tal como ha sucedido con la Ley de etiquetado de alimentos, Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para pueblos indígenas, Ley Ricarte Soto, entre otros, que ha llevado a generar un despliegue en terreno como así también un análisis para la reestructuración de los procesos y capacitaciones para incorporar dichas normativas.

3.1.2 Análisis Stakeholders

En este apartado se analiza a las partes interesadas tanto internas como externas que participan de la gestión de la institución. Con respecto al análisis de los stakeholders se consideran los siguientes participantes, de acuerdo a la Figura 4:



Fuente: Elaboración propia.

- **Trabajadores:** Son aquellos encargados de implementar las acciones planificadas, y forman parte directa del desempeño y sus resultados. La capacitación para el desarrollo de la estrategia debe estar orientada básicamente a procesos con excelencia, y contar con el personal calificado para el cumplimiento de los distintos objetivos.
- **Usuarios:** Corresponde a los beneficiarios del servicio. Los resultados de las gestiones realizadas afectaran directamente el servicio entregado al usuario, en cuanto a su calidad de vida así como en la calidad del servicio entregado en tiempos y plazos. Un punto necesario de evaluar es la satisfacción usuaria, la que se ha comenzado a medir y sistematizar a partir del año 2014, esto con el fin de identificar las necesidades del usuario y así desarrollar prestaciones acorde a lo necesario. Un factor importante a considerar es la alta participación ciudadana que lleva a identificar aquellos servicios a mejorar como también adecuar la implementación de las políticas de salud en el territorio.
- **Proveedores:** La fuerza de los proveedores actualmente es regulada a través de Mercado Público y la reglamentación existente que normaliza las compras realizadas en instituciones del Estado. En este caso, el poder de negociación de los proveedores es bajo dado que las compras son adjudicadas mediante puntajes que se asignan al mejor proveedor. Es importante destacar que por tratarse muchas veces de compras específicas, la cantidad de proveedores oferentes es baja por lo que estos pueden aumentar sus precios y ser menos competitivos, pues existen pocos sustitutos. Sin embargo, no están permitidas las alianzas estratégicas con los proveedores pues las compras están reguladas por Mercado Público, siendo muy pocas las compras directas.
- **Gobierno:** Es quien define las políticas nacionales a implementar en el ámbito de salud a través del Ministerio de Salud, quien es el mandante de la Autoridad Sanitaria y regula las acciones realizadas por esta. Se destacan las características del sistema de administración actual, el que genera un cambio cada cuatro años lo que en muchas ocasiones genera y tiene un alto impacto en las políticas desarrolladas teniendo que considerar las directrices y los distintos énfasis puestos por cada administración.

- **Municipalidades:** Son parte de la red de funcionamiento de la institución ya sea en cuanto al desarrollo e implementación de planes comunales, como también sujeto de fiscalización en el cumplimiento de las metas establecidas para la atención primaria.
- **Servicios de Salud:** Es con quien se coordinan las acciones para dar cumplimiento al Plan Nacional de Salud, y se mantienen mesas de trabajo que funcionan regularmente para ejecutar las acciones mandatadas por el Ministerio de Salud en el ámbito de los planes de salud y plan de inversión regional.

3.1.3 RESUMEN AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A partir de este análisis se seleccionan las cuatro oportunidades y amenazas, más relevantes a considerar en el análisis estratégico. Las oportunidades y amenazas seleccionadas son las que se detallan en Tabla 2:

Tabla 2: Oportunidades y amenazas SEREMI de Salud Bio Bio

N°	Oportunidades		Amenazas
O1	Incorporar la participación ciudadana a través de las consultas ciudadanas en la formulación de políticas de salud más cercanas a la realidad regional.	A1	Cambio en la administración nacional cada cuatro años dificulta la implementación y continuidad de las políticas de salud debido a los énfasis puestos por cada administración, lo que genera modificaciones en la implementación de las estrategias.
O2	Trabajar de acuerdo a los lineamientos de la Estrategia Nacional de Salud durante el periodo 2011-2020. Se considera una oportunidad ya que permite la continuidad de las políticas trascendiendo a los cambios de administración existentes, lo cual permite una mayor coordinación ministerial y cohesión de la red asistencial.	A2	Alta tasa de ruralidad en la región que afecta la implementación estandarizada de políticas de salud.
O3	Implementar nuevas políticas y programas que estén dirigidos hacia el fortalecimiento de la red asistencial que permitan incidir en la mejora de la calidad de vida de la población.	A3	Implementación de nuevas reformas que desvíen el uso de fondos en la línea de promoción y prevención de salud.
O4	Incorporar nuevas tecnologías de la información para agilizar el sistema y optimizar así los tiempos de tramitación y ejecución de los procesos.	A4	La desaceleración económica que conduce a reducciones presupuestarias provenientes del Estado.

Fuente: Elaboración propia

3.2 ANÁLISIS INTERNO

En el caso de la evaluación del análisis interno es necesario contar con una mentalidad global, es decir, reconocer que las empresas deben contar con los recursos y las capacidades que le permitirán comprender las condiciones de la competencia, y con ello responder de manera correcta. El análisis del entorno interno de la empresa, requiere que los evaluadores e integrantes de la institución estudien los recursos con que cuentan y las capacidades y competencias existentes, considerando que se cuenta con capacidades que no todas las instituciones poseen o por lo menos no en la misma proporción. El objetivo de este proceso, además de identificar los recursos existentes, es comprender como **apalancar** el paquete de recursos y capacidades únicas (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Como mencionamos anteriormente, el análisis interno considera entre otros la revisión de los recursos y capacidades así como la cadena de valor, los cuales se detallan a continuación.

3.2.1 Análisis de recursos y capacidades

Los recursos de la empresa son tangibles e intangibles. Los **recursos tangibles** son activos los que se pueden ver y cuantificar. El equipo de producción, las plantas de manufactura, entre otras son ejemplos de este tipo de recursos. Los recursos tangibles son cuatro: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Los **recursos intangibles** incluyen activos que suelen tener tiempo dentro de la empresa y que se han ido acumulando en el transcurso del tiempo. El conocimiento, la confianza entre las autoridades, capacidades de los profesionales, capacidad de innovación, reputación de la empresa por sus bienes y servicios, son ejemplos de recursos intangibles. Los tres tipos de recursos intangibles son: el recurso humano, la innovación y la reputación de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

3.2.1.1 Recursos Tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que pueden ser cuantificados y pueden agruparse entre recursos financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos.

La SEREMI de Salud del Bio Bio cuenta actualmente con una dirección central, ubicada en la ciudad de Concepción, y tres delegaciones provinciales en las provincias de Arauco, Bio

Bio y Ñuble, quienes desarrollan las funciones asignadas de acuerdo a los lineamientos y metas institucionales a través de un coordinador regional que entrega los lineamientos a cada uno de los referentes provinciales.

Cabe destacar que la SEREMI de Salud no cuenta con propiedades ni terrenos propios, sino que su funcionamiento está basado en la contratación de servicios de arriendo y comodatos entregados por distintas instituciones públicas de la región, tales como Instituto de Previsión Social y Servicios de Salud, por lo que es una preocupación constante eficientar los recursos, optimizando la infraestructura actual disponible como también procurar el mayor bienestar para sus funcionarios dado que se trata de dependencias antiguas que presentan déficit de metros cuadrados en base a la cantidad de funcionarios existentes, como también infraestructura precaria en muchos casos. Es así, como el año 2014 se generó un proyecto de cambio para la SEREMI Central ubicada en Concepción, con un aumento de aproximadamente 500 mts², y actualmente está en proyecto de cambio la delegación provincial de Ñuble, quienes se encuentran funcionando en tres dependencias distintas. Estos cambios, deben ser aprobados por el Ministerio de Desarrollo Social, Dirección de Presupuesto y Ministerio de Salud, por lo que los tiempos de elaboración de proyectos de cambio son más extensos.

Una ventaja competitiva de la SEREMI en la Región del Bio Bio, es la generación de sistemas informáticos que han sido expandidos y compartidos a nivel nacional, con la generación de distintos sistemas internos propios de la institución, generados en base a necesidades identificadas a través de un diagnóstico de procesos lo que genera ahorro en tiempos, traduciéndose en una mayor satisfacción usuaria externa e interna. Además la SEREMI de Salud cuenta con un presupuesto centralizado para el desarrollo de los distintos programas, funciones de apoyo y funcionamiento de la comisión médica preventiva, presupuesto que es asignado en base al histórico y que no está representado por la planificación presupuestaria anual desarrollada hace dos años en la SEREMI de Salud, que transparenta la necesidad de recursos para su funcionamiento anual.

Dentro de los recursos tangibles de la SEREMI de Salud consideramos el recurso humano, la infraestructura, los recursos tecnológicos y financieros, lo que permiten el funcionamiento actual de la Institución en la Región del Bio Bio.

3.2.1.2 Recursos Intangibles SEREMI de Salud

Los recursos intangibles corresponden a aquellos recursos que no son medibles y que están basados en los activos de capital humano, marcas, imagen, entre otros.

Las principales funciones de la Institución corresponden a la implementación de políticas públicas de salud, basadas en asegurar el derecho a la protección de la salud de las personas a través de sus funciones reguladoras, normativas y fiscalizadoras. Para esto la SEREMI de Salud cuenta con aproximadamente 550 funcionarios que se encuentran distribuidos en las cuatro provincias de la región, a través de una coordinación regional presente en la ciudad de Concepción. Cabe destacar, que el recurso humano se encuentra clasificado en tres modalidades contractuales. Estas son: contrata, honorarios suma alzada y compras de servicio, los que desarrollan las distintas funciones de la institución, indistintamente de su calidad contractual, y quienes desarrollan sus funciones en los distintos departamentos de la SEREMI de Salud, en este punto se destaca que debido a las diferentes calidades contractuales son asignadas las capacitaciones y recursos, lo que va en desmedro de los profesionales compras de servicios quienes no tienen la prioridad de acceder a capacitación, lo que además de afectar el desarrollo de sus funciones ha afectado la estandarización de los procesos y su certificación en el sistema de gestión de calidad por no contar con la capacitaciones pertinentes para estos profesionales. Los departamentos que componen la institución son los que se detallan:

- **Gabinete**, colabora directamente con el Secretario Regional Ministerial de Salud en la función de coordinación y apoyo a la gestión estratégica de la institución.
- **Oficina de información, reclamos y sugerencias (OIRS)**, es la encargada de orientar a los usuarios acerca de los requisitos, formalidades y plazos de las solicitudes, así como también canalizar los reclamos y sugerencias que se presenten en relación con la Institución.
- **Comisión Médica Preventiva e Invalidez (COMPIN)**, desarrolla prestaciones médico-administrativas para constatar, evaluar, declarar o certificar el estado de salud de la persona, la capacidad de trabajo o recuperabilidad de los estados patológicos permanentes o transitorios de los trabajadores, con el objetivo de permitir la obtención de beneficios estatutarios, laborales, asistenciales y/o previsionales para que las autoridades administrativas y los empleadores adopten las medidas que las leyes y reglamentos establecen en tales situaciones.

- **Departamento de Planificación Estratégica y Gestión de Inversiones**, tiene la función de colaborar en la formulación y control del plan estratégico de la Secretaría Regional Ministerial de Salud; planificando, dirigiendo, monitoreando y controlando las estrategias de intervención en materia de gestión. Realiza acciones de control y seguimiento del cumplimiento de las metas asociadas a cada uno de los departamentos y unidades, como también el seguimiento y cumplimiento de las metas asociadas a la Ley 19.813 y la Ley 18.384 correspondientes a los establecimientos de salud de la Región. Coordina el funcionamiento del equipo regional de inversiones, con acciones tendientes al cumplimiento del plan regional de Inversiones en Salud e integrar el o los comités de trabajo que se asignen y participar del Consejo Técnico Administrativo.
- **Departamento Salud Pública**, tiene como objetivo proteger la salud de la población de la Región del Biobío, mediante la identificación, vigilancia e intervención sobre los factores de riesgo de la salud de las personas y su medio ambiente y sobre los problemas de salud colectivos; diseñando oportunamente estrategias de prevención centradas en la equidad, la participación, el compromiso, la probidad y el respeto a las personas, su entorno familiar y comunitario.
- **Departamento de Administración y Finanzas**, tiene como función principal, entre otras, apoyar a la SEREMI de Salud del Bio Bio en la administración y gestión de los recursos físicos, humanos y financieros, que permita proveer de los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Departamento de Acción Sanitaria**, tiene como funciones preferentes la planificación, coordinación y control de la fiscalización sanitaria que la ley y, en especial el Código Sanitario y sus leyes y reglamentos complementarios, que se le encomienda a la Autoridad Sanitaria Regional, en lo relacionado con disposiciones sanitarias, sanitario ambientales, salud laboral dentro del territorio de competencia regional.
- **Departamento de Tecnologías de la Información**, tiene como función prestar los servicios de mantenimiento del equipamiento computacional, otorgar soporte a los usuarios, verificar y garantizar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos. De acuerdo a los recursos disponibles, podrá desarrollar aplicaciones computacionales que vayan en beneficio de la organización y su forma de gestionar.

Las unidades y departamentos de la institución cuentan con personal calificado que destaca por su expertise en los temas asociados a sus funciones, si bien la institución capacita, a lo largo del tiempo los profesionales se desarrollan y perfeccionan adquiriendo mayores competencias lo que se traduce en un beneficio para la institución. Se cuenta en su mayoría con profesionales jóvenes que ingresan con la motivación de aprender y desarrollar con eficiencia sus funciones, lo que facilita el desarrollo de las acciones como también permite incorporar otras que agregan valor tales como nuevos procesos o investigación asociada a los temas que desarrollan y que permiten implementar nuevas alianzas con otras instituciones públicas y privadas. Con respecto a este punto también es importante mencionar que la institución no cuenta con un sistema de promoción o carrera funcionaria por lo que aun cuando se cuenta con profesionales capacitados se presenta una rotación que es considerable y que en algunos casos dificulta el desarrollo de los procesos y la continuidad de estos. Las relaciones laborales son reguladas a través de la Asociación Funcionaria Nacional y Regional quienes mantienen una relación constante y fluida con el Secretario Regional Ministerial. Sin embargo no son parte de las políticas de recursos humanos por tener una baja representatividad y valoración actual, no siendo bien percibidos por la mayoría de los funcionarios.

Por último, un factor importante a considerar, es la percepción existente de la SEREMI de Salud como ente regulador y fiscalizador de la implementación de políticas públicas en la región. Se indica percepción porque actualmente no se ha generado un sistema de satisfacción usuaria que permita identificar y cuantificar el nivel de valoración por parte de la población, sin embargo a partir del primer semestre del 2015 se ha implementado la aplicación de encuestas de satisfacción usuaria en las COMPIN de la región, para identificar aquellos principales factores a mejorar de acuerdo a lo indicado por la comunidad y se espera implementar en otras áreas de la SEREMI de Salud región del Bio Bio, pero se destaca la evaluación positiva que ha tenido a nivel país, y en la región, la implementación de distintas políticas como es el caso del impacto en la percepción ciudadana de la Ley de etiquetado de alimento, es así como el último estudio de GFK Adimark, señala que un 37% de las personas dicen que los nuevos sellos modificaron su elección de ciertos alimentos. Mientras que un 26% afirmó haber dejado de consumir productos porque tienen sellos. Esto se suma a encuestas solicitadas por el MINSAL, donde el 95% de las madres de preescolares y adolescentes están de acuerdo con que el Ministerio de Salud indique cuáles son los alimentos no saludables” (GFK Adimark, 2016).

3.2.2 Análisis de Cadena de valor

El **análisis de la cadena de valor** permite a la institución saber cuáles son los procesos que crean valor y cuáles no. Es así, como permitirá identificar aquellos procesos y áreas que se podrán utilizar o fortalecer para facilitar la implementación de la estrategia (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Las actividades primarias se relacionan con la elaboración del producto y/o servicio, su distribución, venta y servicio post venta. En el caso de la SEREMI de Salud las actividades primarias corresponden a fiscalización, autorización sanitaria, prevención y promoción de la salud, salud pública, COMPIN y transversalmente Comunicaciones.

Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias. En el caso de la SEREMI de Salud están dadas por: Abastecimiento y Logística, Finanzas y Tecnologías de la Información, Gestión de Personas, Planificación e Inversiones, Auditoría y Jurídica.

Mediante el análisis de la cadena de valor podemos identificar la secuencia de procesos necesarios para entregar los servicios correspondientes a la Autoridad Sanitaria con el fin de entregar un mejor servicio a los usuarios.

Figura N°5: Cadena de Valor SEREMI de Salud



Fuente: Elaboración propia, basado en cadena de valor de Porter.

3.2.2.1 Actividades Primarias

Las principales actividades de la Autoridad Sanitaria son las que pueden considerarse como las actividades primarias ya que aportan valor a los usuarios y que corresponden a los procesos de negocio. Pueden identificarse tres:

A) Proceso de Fiscalización y Autorización Sanitaria (Acción Sanitaria)

- Realizar actividades de formalización, fiscalización y vigilancia de las disposiciones sanitario-ambientales que el Código Sanitario, leyes, reglamentos e instrucciones le asignan a la Autoridad Sanitaria.
- Velar por la calidad y las condiciones sanitario-ambientales en los establecimientos asistenciales de salud humana y farmacéuticos, tanto públicos como privados, con el propósito de prevenir y controlar los riesgos que afecten la salud de la población.
- Entregar una adecuada atención a los usuarios del sistema, haciéndose cargo de la recepción de antecedentes, consultas, reclamos y denuncias formuladas por la población.
- Colaborar en la formulación del Plan de Salud Pública, su seguimiento y evaluación.
- Construir y proponer indicadores sanitarios para la evaluación de impacto de las políticas e intervenciones para el mejoramiento de la Gestión Sanitaria.
- Es rol de la Autoridad Sanitaria realizar fiscalizaciones y control sanitario de las materias relacionadas con farmacias, profesiones médicas, autorización de establecimientos de salud y alimenticios, como también de todas aquellas acciones que pudiesen tener un efecto perjudicial en la salud de las personas tales como fiscalización de alimentos, aguas potables rurales, evaluación ambiental, entre otras.

B) Salud Pública y Promoción de la Salud.

- Generar mecanismos de comunicación e integración del trabajo intersectorial en materia de promoción de la salud para el desarrollo e incorporación de la salud en todas las políticas.
- Abogar, asesorar y supervisar en el desarrollo de los procesos de desarrollo social y estrategias de comunas saludables, establecimientos educacionales y lugares de trabajo saludables según orientaciones emanadas del Ministerio de Salud.

- Transversalizar la promoción de la salud a través del diseño, organización, asesoría técnica y evaluación de estrategias de promoción de la salud con el intersector e incorporando el enfoque de derechos y determinantes sociales de la salud y fomento de la participación social para la implementación del Plan Regional de Salud Pública.
- Coordinar e implementar programas para fortalecer la incorporación de los factores protectores de la salud en la población para mejorar la calidad de vida de la población.
- Coordinar acciones al interior de la institución, con las instituciones públicas y privados del sector salud y de otros sectores para favorecer el desarrollo de políticas públicas de salud.
- Elaborar, coordinar e implementar planes, programas y políticas, a implementar en los establecimientos de la red asistencial.
- Mantener actualizada la situación epidemiológica de la región, contribuyendo y proponiendo acciones de impacto para el mejoramiento de la gestión sanitaria.

C) Comisión Médica Preventiva (COMPIN)

- Desarrollar prestaciones médico-administrativas, a fin de constatar, evaluar y declarar o certificar el estado de salud, la capacidad de trabajo o recuperabilidad de los estados patológicos permanentes o transitorios de los trabajadores (as) y personas en general, con el objetivo de permitir la obtención de beneficios estatutarios, laborales, asistenciales y/o previsionales para que las autoridades administrativas y los empleadores adopten las medidas que las leyes y reglamentos establecen en tales situaciones.
- Le corresponderá, a su vez, el registro, control y venta de talonarios de licencias médicas.

D) Participación Social y Comunicaciones

- Informar y difundir a los usuarios externos e internos respecto de las actividades generales y específicas realizadas por la Autoridad Sanitaria, como asimismo de otras instituciones del Estado.
- Coordinar y articular todas las acciones de participación en los distintos programas y estamentos de la Institución, velando por la integración de las distintas acciones de los ejes programáticos en materia de participación social.
- Coordinar y fortalecer la participación de la SEREMI de Salud en actividades de terreno y con la comunidad fortaleciendo la participación social en cada uno de los ejes programáticos de la Institución.

- Dar a conocer a la comunidad los programas y servicios que entrega la SEREMI de Salud.
- Implementar acciones vinculadas a la norma de participación en salud con énfasis en las actividades de Diálogos Ciudadanos, Cuentas Públicas Participativas, Presupuestos Participativos, Foros de Salud, entre otros.

3.2.2.2 Actividades de Apoyo.

En la SEREMI de Salud existen procesos de apoyo que sustentan cada uno de los procesos de negocio a través de la gestión presupuestaria, gestión de abastecimiento, gestión de recurso humano y acciones de planificación y gestión de proyectos entre otros. Se indican las principales funciones desarrolladas por estas áreas con el fin de identificar las principales acciones que sustentan los procesos:

A) Abastecimiento y Logística:

- Contribuye a la gestión administrativa en materia de abastecimiento y servicios generales, velando por el correcto cumplimiento de las normas y contrataciones del sector público, manteniendo las condiciones básicas necesarias para el normal funcionamiento de las áreas de trabajo.
- Asegura el suministro de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Asegura el correcto funcionamiento de la gestión de proveedores, de acuerdo a las exigencias establecidas en los contratos y bases administrativas de las licitaciones y compras públicas.

B) Gestión de Personas:

- Controla la dotación y movilidad de personal, gestionando los recursos humanos a nivel regional.
- Articula, coordina y supervisa las acciones y procesos que se ejecutan en las áreas de reclutamiento, selecciones de personal, remuneraciones, administración de personal, evaluación de desempeño, capacitación, higiene y seguridad.
- Asegura la pertinencia y adecuación del uso de los recursos humanos y presupuestarios según las prioridades institucionales y la normativa vigente.

C) Gestión Presupuestaria y tecnología de la información:

- Ordena, coordina y supervisa el control de las operaciones financieras, contables y presupuestarias de la SEREMI de Salud.
- Supervisa y determina la aplicación de las medidas correctivas que sugieren las unidades de auditoría, contraloría general y auditoría externa.
- Gestiona la elaboración de los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, mensual y anual.
- Dirige, coordina y supervisa el desarrollo de las fases del ciclo presupuestario.

D) Planificación e Inversiones:

- Supervisa el cumplimiento de los principales objetivos estratégicos de la institución.
- Implementa y monitorea el Sistema de Control de Gestión Interno en los ámbitos técnicos, administrativos y financieros.
- Colabora en la estandarización de los procesos internos de la institución.
- Coordina la implementación del sistema de gestión de calidad, según la Norma ISO 9001: 2008.
- Coordina el proceso de preparación y evaluación de proyectos de acuerdo a las necesidades de la institución en las fuentes de financiamiento regional y sectorial.

E) Auditoria

- Controlar el cumplimiento de los planes y programas de salud aprobados por el Ministerio, según las directivas y disposiciones aprobadas por el Secretario Regional Ministerial de Salud; evaluar la ejecución de estos planes y programas y realizar las funciones propias de la auditoría de salud en las Delegaciones, Departamentos, Subdepartamentos y Unidades de la Institución.
- Controlar el fiel y oportuno cumplimiento de las disposiciones relacionadas con el óptimo funcionamiento administrativo, derechos y obligaciones de los funcionarios y con los demás asuntos de aplicación común en la administración.
- En el aspecto financiero, contable y patrimonial, controlar la regularidad y corrección de las operaciones y procedimientos relativos al ingreso, administración e inversión de los recursos financieros y patrimoniales de la SEREMI, y la observancia de las disposiciones de la Ley de Administración Financiera del Estado y demás normas pertinentes a estas materias.

F) Asesoría Jurídica

- Controlar y supervisar la tramitación de los sumarios sanitarios.

- Coordinar con el Consejo de Defensa del Estado, la representación judicial de la SEREMI de Salud Biobío y sus órganos dependientes (COMPIN), jefaturas de departamentos y subdepartamentos de esta institución, por acciones cautelares de recursos de protección o recursos de amparo.
- Coordinar e informar al Jefe del Depto. Jurídico, la defensa judicial que lleve el Consejo de Defensa del Estado por las demandas interpuestas por o contra la SEREMI de Salud Biobío, tales como, reclamaciones sanitarias interpuestas a propósito de los reclamos de multas de los sumarios sanitarios, recursos de ilegalidad por inconstitucionalidad y demandas de indemnización de perjuicios, entre otras acciones.
- Informar y responder a los requerimientos de los Tribunales de Justicia y Cortes del país, así como de los demás órganos públicos. Presentar ante el Ministerio Público y Tribunales de Garantía, las denuncias y querellas por hechos delictivos de conocimiento de la SEREMI o de sus dependientes COMPIN, jefaturas de departamentos y subdepartamentos.
- Revisar e informar en derecho los sumarios administrativos e investigaciones sumarias que se instruyan, y en general, informar los requerimientos de la Contraloría General de la República.
- Visar todos los procedimientos y sanciones que signifiquen la aplicación del Estatuto Administrativo y demás disposiciones legales o reglamentarias, entre ellos, los procesos regulados por la Ley de Compras Públicas y su Reglamento, como lo relativo a la Ley de Transparencia.

Del análisis de la cadena de valor y de los procesos desarrollados por la institución se destacan la cantidad de funciones desarrolladas para el total de trabajadores actuales en la institución y los referentes en cada una de las provincias, lo que dificulta dar cumplimiento a todas las funciones asignadas, considerando que la cantidad de profesionales en las provincias es reducida con respecto a la SEREMI Central ubicada en la ciudad de Concepción, sin embargo tal como se mencionó anteriormente se destaca el know how de los profesionales con respecto a los temas de los cuales se hacen cargo. Las funciones asignadas a la institución difieren unas de otras, como es el caso de las funciones desarrolladas por COMPIN las que tienen la particularidad de ser distintas al enfoque preventivo que tienen los distintos programas, sin embargo la revisión constante de los procesos permite enfocar las acciones que deben abarcar todas las áreas de la organización.

Se destaca en el caso de los procesos desarrollados de Fiscalización y Autorización Sanitaria, la certificación bajo la Norma ISO 9001:2015, la que cuenta actualmente con dos procesos certificados: Fiscalización y formalización de alimentos, y el Certificado de desratización en predemolición. Actualmente se encuentra en proceso de certificación el área de discapacidad de la COMPIN.

Durante los últimos procesos de planificación se ha procurado alinear la planificación presupuestaria con la planificación operativa, que si bien es algo que por norma debería ocurrir, se ha implementado en la SEREMI durante los últimos tres años, lo cual ha permitido realizar un seguimiento estricto del presupuesto.

3.2.3 RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de este análisis se seleccionan las cuatro fortalezas y debilidades, más relevantes a considerar en el análisis estratégico. Las fortalezas y debilidades seleccionadas son las que se detallan en Tabla 3 :

Tabla 3: Fortalezas y debilidades SEREMI de Salud Bio Bio

N°	Fortalezas		Debilidades
F1	Desarrollo de sistemas informáticos propios de la institución que se conectan con los sistemas que se utilizan a nivel nacional.	D1	La no existencia de políticas de retención de recursos humanos con respecto a su carrera funcionaria genera una rotación que afecta la continuidad de los programas.
F2	La estandarización de procesos bajo la Norma ISO 9001:2015 y otras certificaciones ha permitido mejorar los procesos internos lo que se traduce en menores tiempos de tramitación de las solicitudes.	D2	Infraestructura arrendada y en estado precario lo que dificulta el desarrollo de las funciones actuales.
F3	Las competencias adquiridas por los profesionales de la institución y su conocimiento o expertise en las funciones desarrolladas facilitan la implementación de los procesos incidiendo directamente en el servicio entregado.	D3	Carencia de funcionarios para cubrir todas las funciones asignadas a la institución lo que se relaciona además con la calidad contractual de los funcionarios que dificulta aún más la asignación de recursos.
F4	La valoración positiva de las políticas de salud por parte de la población ha permitido fortalecer la reputación de la SEREMI BIO BIO, a través de un mejoramiento de la percepción del rol de la institución.	D4	Presupuesto asignado en base histórica y no en respuesta a un proceso de planificación presupuestaria

Fuente: elaboración propia

3.3 ANALISIS FODA

El análisis FODA permite realizar un diagnóstico profundo del ambiente interno y externo de la Institución, que permite identificar las estrategias adecuadas y diferenciadoras para el mejoramiento del logro de la gestión, como también el logro de la propuesta de valor de la misma. Las fortalezas, representan las bases competitivas de la institución, aquellas áreas que le permiten destacarse por sobre otros. En tanto, las debilidades permiten identificar aquellas áreas más débiles que requieren corrección, y por último las oportunidades y amenazas permiten aprovechar las ventajas más atractivas del entorno y que benefician a la institución y defenderse de las amenazas. Este análisis permitirá identificar las estrategias y el modelo de negocio necesario para posicionar a la institución en un ambiente de excelencia, el que se lleva a cabo a través de la elección de estrategias específicas que surgen del resultado de este análisis.

Los dos resultados más importantes del análisis FODA son:

- a) Sacar conclusiones sobre la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la situación general de la institución.
- b) Actuar conforme a dichas conclusiones para que la estrategia, objetivos y metas de la institución se ajusten mejor a sus fortalezas y oportunidades de recursos, y corregir así las debilidades importantes y, defenderse de las amenazas externas.

3.3.1 FODA Cuantitativo

Para desarrollar nuestro análisis FODA se seleccionaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes. El análisis, asigna un valor cuantitativo al análisis FODA para así seleccionar aquellas debilidades que son necesarias de intervenir e invertir recursos para tratar de mejorarlas o eliminarlas, pues corresponden a un factor crítico del éxito en el uso eficiente de los recursos.

Además, permitirá identificar las fortalezas que conforman aquellos elementos que permitan aprovechar las oportunidades existentes o enfrentar las amenazas del entorno. De esta manera, se identificarán aquellas fortalezas y debilidades que activan o desactivan, según correspondan las amenazas y oportunidades que se presentan para la SEREMI del Bío Bío. Para el desarrollo del FODA cuantitativo se utiliza la escala de Likert, con puntuaciones de 1 a 5, donde 0: No activa/desactiva, 1: activa/desactiva muy poco, 2: activa/desactiva poco, 3: activa/desactiva en forma media, 4: activa/desactiva y 5: activa/desactiva mucho. De acuerdo a esto se generará un análisis basado en cuatro cuadrantes:

- 5 **Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades:** Permite identificar como una fortaleza nos lleva a activar una oportunidad.
- 6 **Cuadrante Fortalezas versus Amenazas:** Permite identificar como una fortaleza nos ayuda a desactivar una amenaza.
- 7 **Cuadrante Debilidades versus Oportunidades:** Permite identificar como una debilidad puede desactivar una oportunidad.
- 8 **Cuadrante Debilidades versus Amenazas:** Permite identificar como una debilidad ayuda a activar una amenaza.

Figura N° 6: Matriz FODA Cuantitativo SEREMI de Salud Región del Bio Bio

	OPORTUNIDADES				Prom.	AMENAZAS				Prom.	
	Incorporar la participación ciudadana	Trabajar de acuerdo a lineamientos Estrategia Nacional de salud.	Implementar nuevas políticas y programas para fortalecer la Red Asistencial	Incorporar nuevas Tecnologías de Información		Cambio en la administración nacional cada cuatro años.	Alta tasa de ruralidad.	Nuevas reformas que desvían el uso de fondos en promoción y prevención.	Desaceleración económica que lleva a reducciones presupuestarias.		
Fortalezas	Desarrollo de sistemas informáticos propios.	2	3	4	5	3,5	2	2	2	4	2,50
	Estandarización de procesos bajo Norma ISO 9001:2015.	2	4	3	3	3	4	3	2	1	2,50
	Competencias adquiridas por los profesionales de la institución.	3	4	4	4	3,75	4	5	4	2	3,75
	Valoración positiva de las políticas de salud.	5	3	4	2	3,5	4	3	3	2	3,00
	Promedio	3,00	3,50	3,75	3,5	3,44	3,5	3,25	2,75	2,25	2,94
DEBILIDADES	No existencia de políticas de retención de recursos humanos.	2	4	4	2	3	5	2	2	4	3,25
	Infraestructura arrendada y en estado precario.	2	3	3	2	2,5	3	2	3	4	3,00
	Carencia de funcionarios para cubrir todas las funciones asignadas.	3	5	5	4	4,25	5	3	4	3	3,75
	Presupuesto asignado en base al histórico.	2	5	5	4	4	4	2	4	4	3,50
	Promedio	2,25	4,25	4,25	3,00	3,44	4,25	2,25	3,25	3,75	

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis para cuadrante de la tabla FODA

Fortalezas v/s Oportunidades (MAX FORT.-MAX OPORT.)

De la matriz FODA cuantitativa, es posible observar, que el contar con profesionales con expertise en el desarrollo de las funciones permite maximizar la oportunidad de implementar nuevas políticas y programas dirigidos al fortalecimiento de la red y mejorar la calidad de vida de las personas. En este sentido, desarrollar estrategias de colaboración entre la red asistencial y la SEREMI Bio Bio para realizar estudios y diagnósticos en conjunto, así como también con otras instituciones de la red privada permitiría realizar mejoras en los distintos programas de salud y mejorar la implementación de estos en los distintos territorios, lo cual iría en directo beneficio de la población en general. En este punto también sería necesario desarrollar estrategias que permitan fortalecer la presencia de la SEREMI de Salud en los territorios a través de sus programas de salud y del fortalecimiento de la participación ciudadana, que vayan en la línea del mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la región a través de un trabajo participativo.

Debilidades v/s Oportunidades (MIN DEB. -MAX OPORT.)

Siendo la principal debilidad la carencia de funcionarios para cubrir las funciones asignadas y su relación contractual con la institución, es necesario desactivarla para aprovechar la oportunidad en relación a realizar el trabajo de acuerdo a los lineamientos de la Estrategia Nacional de Salud y la implementación de nuevas políticas dirigidas al fortalecimiento de la red. Para esto, es necesario alinear el conocimiento que existe en la institución a través de capacitación atinente a sus funciones y fortalecer el desarrollo de estrategias en salud en los territorios, que permita el fortalecimiento del capital humano, permitiendo que el personal se encuentre en igualdad de competencias, y de esta manera abandonar la situación actual donde algunos se encuentran en desmedro debido a su actual calidad contractual. Lo anterior se traduce, entre otros, en el desarrollo de incentivos no monetarios que aumenten la fidelización de todos los funcionarios con la institución.

Debilidades v/s Amenazas (MIN DEB. – MIN AMEN.)

Siendo la principal debilidad la carencia de funcionarios para cubrir las funciones asignadas y su relación contractual con la institución, es necesario desactivarla para minimizar la amenaza del

cambio de administración nacional cada cuatro años. Es necesario mantener una continuidad en el desarrollo de los distintos programas, a través de estrategias que permitan monitorear el impacto de los resultados y así fortalecer la gestión realizada a través del correcto cumplimiento del Plan Nacional de Salud 2011-2020. Para lo anterior, es prioritario el desarrollo de una política nacional de recursos humanos que lleve a la ampliación de cargos, sin embargo, esto no es factible a nivel regional. Lo que es factible, es el desarrollo de proyectos para ampliar los cargos para contratación que permita resguardar a los funcionarios que se encuentran en la calidad contractual de compras de servicio, esto se puede conseguir a través del fortalecimiento de las políticas en los territorios que permitan mantener la participación comunitaria como una línea transversal de acción y que resguarde la contratación de recurso humano para el trabajo en terreno.

Fortalezas v/s Amenazas

La principal fortaleza corresponde a que se cuenta con profesionales con expertise lo que permite desactivar la amenaza del cambio de administración nacional cada cuatro años a través del desarrollo de estrategias que permitan fortalecer las competencias de los funcionarios. El desarrollo de programas de salud de acuerdo a la expertise profesional y la implementación y difusión de distintas políticas de salud pública que se encuentren descentralizadas en los territorios, así como también el mayor desarrollo de proyectos que realicen una medición de impacto de las distintas iniciativas, llevará a potenciar el desarrollo de políticas más cercanas a la comunidad. De esta manera, el fortalecimiento de las competencias y el desarrollo de equipos multifuncionales permiten hacer frente a las posibles reducciones de personal a través de un alineamiento en el logro de los objetivos.

CAPITULO 4: FORMULACION ESTRATEGICA

4.1 DEFINICION DEL CLIENTE Y PROPUESTA DE VALOR

La SEREMI de Salud no cuenta actualmente con una propuesta de valor, sin embargo, se considera necesario identificar aquellos atributos que permitan determinar el cómo se debe prestar el servicio y qué espera la comunidad, dado que los lineamientos y las acciones a desarrollar vienen establecidas por políticas nacionales, por lo que es importante definir cómo nos diferenciamos en el territorio de la región del Bio Bio. La propuesta de valor debe ser considerada como el eje principal para la toma de decisiones, pues todas las acciones deben estar enfocadas a dar cumplimiento a los atributos establecidos en ella. Sin una propuesta de valor clara, se está perdiendo la posibilidad de dar cumplimiento a las necesidades de la comunidad, en este caso la población usuaria quien debe ser nuestro principal foco de acción.

El segmento de clientes asociados a la UEN, en este caso la SEREMI de Salud, corresponde a la población de la región del Bio Bio, dado que la implementación de las políticas públicas de salud están enfocadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La propuesta de valor se ha definido como:

“La SEREMI de Salud se compromete con la población de la región del Bio Bio a asegurar el derecho de una adecuada prestación de servicios de salud a través del fomento de la **educación y participación de la población en prevención en salud**, la **implementación de políticas territoriales descentralizadas y equitativas** y la protección de la salud por medio del **desarrollo oportuno de los procesos de fiscalización sanitario-ambientales**”

Atributos de la Propuesta de Valor

- **Fomentar la educación y participación en prevención en salud:** Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludables que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.
- **Implementar políticas descentralizadas y equitativas:** Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa (Atributo Diferenciador).
- **Oportunidad de los procesos de fiscalización:** Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales.

4.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

Tabla 4: Relación atributos propuesta de valor y creencias.

ATRIBUTO	CREENCIA
Fomentar la educación y participación en prevención en salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludables que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo• Honestidad e Integridad• Equidad
Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa (Atributo Diferenciador).	<ul style="list-style-type: none">• Respeto a los demás• Honestidad e Integridad• Equidad
Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo• Honestidad e Integridad

Fuente: elaboración propia

Atributo 1

El trabajo en equipo, para el desarrollo del trabajo en terreno y trabajo directo con la comunidad, es un valor necesario dado que es importante complementar las distintas formaciones y capacidades profesionales para el desarrollo de un trabajo integral en terreno. Además, es

necesario optimizar el uso de los recursos para el desarrollo de las funciones, esto exige un trabajo coordinado para dar cumplimiento a las exigencias en la totalidad del territorio. Cada uno de los programas es desarrollado con la equidad como un eje transversal, es así como también en la estrategia Nacional de Salud, y dada su importancia, hay un eje que considera la equidad en todos sus ámbitos.

Atributo 2

Considerar el respeto a los demás como parte de los valores exigibles para el logro de los desempeños esperados, es un factor fundamental para lograr entregar un servicio de excelencia a nuestros usuarios. El trabajo directo con público requiere de un compromiso por parte del trabajador, para lo que también es necesario capacitarlos para fortalecer este compromiso. Uno de las principales preocupaciones de la institución es que las políticas y programas sean desarrolladas con equidad en los distintos territorios de la región.

Atributo 3

Así mismo, como en el atributo anterior el trabajo en equipo sigue siendo un valor que es necesario fortalecer en los trabajadores, teniendo claro que hay que dar cumplimiento a la totalidad de los programas y tiempos en los territorios, por lo que la coordinación y el trabajo colaborativo son factores fundamentales.

La honestidad y la integridad son valores que deben existir transversalmente para dar cumplimiento a los tres atributos de la propuesta de valor, pues además en el sector público la falta a la probidad administrativa es sancionada duramente incluso con la destitución del cargo, esto considerando que además en el caso específico de regulación y fiscalización sanitaria se trabaja directamente con establecimientos públicos y privados, otorgando fiscalización y autorización sanitaria, donde muchas veces se pueden presentar casos en que el fiscalizador se puede ver expuesto a situaciones irregulares donde es de vital importancia que tenga incorporado el valor de la probidad para actuar de acuerdo a la normativa establecida.

4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

4.3.1 Atributo 1: Fomentar la educación y participación en prevención en salud

Tabla 5: Relación atributo 1 y FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Este atributo me permite aprovechar tres de las cuatro oportunidades que corresponden a: 1) Implementar nuevas políticas y programas que estén dirigidos hacia el fortalecimiento de la red asistencial y que permitan trabajar con la población a través de las distintas redes tales como establecimientos educacionales, municipalidades, universidades, lugares de trabajo, entre otros. Lo que permite ampliar la red de salud actual extrapolando la formación a través de otros entes. 2) La incorporación de la población a través de las consultas ciudadanas lleva a contar con una población empoderada que permita ampliar los servicios actuales, y fortalecer la educación a través de los distintos organismos de comunidad organizada (Juntas de vecinos, consejos de participación, comunidad adolescente, entre otros). 3) El trabajar de acuerdo a los lineamientos de la Estrategia Nacional de Salud permite incorporar hábitos de salud en la población y mantener una continuidad a través del tiempo de las políticas y programas implementados.</p>	<p>Las amenazas que pueden afectar el cumplimiento del atributo son las que se detallan: 1) Cambio en la administración nacional, pues en muchos casos se genera un movimiento también en la administración regional lo que genera cambio en los lineamientos internos, en donde la prioridad no siempre está en la participación ciudadana y el trabajo en terreno. 2) La implementación de nuevas reformas que desvíen el uso de fondos en la línea de promoción y prevención de salud afecta principalmente en la falta de recursos físicos y financieros para desarrollar un trabajo participativo en las 54 comunas de la Región. 3) La desaceleración económica que conduce a las reducciones presupuestarias que influye en la asignación de presupuesto al trabajo participativo. 4) La alta tasa de ruralidad en la región que afecta la implementación estandarizada de las políticas y por lo tanto el desarrollo de estrategias de educación que permitan la incorporación de hábitos de vida saludable.</p>	<p>Las fortalezas que se detallan son importantes para dar cumplimiento al atributo: 1) Las competencias adquiridas por los profesionales de la institución y su conocimiento o expertise en las funciones desarrolladas, éste es el principal recurso de la institución considerando que lo primordial es el trabajo desarrollado con la comunidad y en terreno por lo que esta fortaleza permite facilitar el cumplimiento de este atributo a través del fortalecimiento del trabajo en en las distintas comunas de la región. 2) La valoración positiva de las políticas de salud facilita el trabajo desarrollado con la población en hábitos de vida saludable.</p>	<p>Las debilidades que impiden cumplir con el atributo son las que se detallan: 1) Presupuesto asignado en base al histórico, y no de acuerdo al resultado de un proceso de planificación presupuestaria lo que implica no tener los recursos necesarios para dar el servicio adecuado de acuerdo a las necesidades de salud. La falta de asignación presupuestaria es un factor crítico. 2) Carencia de funcionarios para cubrir todas las funciones asignadas a la institución, este atributo influye directamente en la presencia en el territorio por no permitir abarcar todas las comunas de la región por lo que no es posible tener un proceso de participación eficiente y eficaz. 3) La no existencia de políticas de retención de recursos humanos con respecto a su carrera funcionaria genera una rotación que afecta la continuidad de los programas, lo que repercute en la permanencia del trabajo desarrollado en terreno en el trabajo participativo con la comunidad.</p>

Fuente: elaboración propia

4.3.2 Atributo 2: Implementar políticas descentralizadas y equitativas.

Tabla N° 6: Relación atributo 2-FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El atributo me permite aprovechar tres de las cuatro oportunidades que se presentan pues el considerar la implementación de nuevas políticas y programas que estén dirigidos al fortalecimiento de la red me permite identificar aquellas redes que es necesario fortalecer para la implementación de las políticas, el trabajar de acuerdo a los lineamientos de la Estrategia Nacional de Salud me permite la implementación y continuidad de las políticas en el territorio; por último el fortalecimiento de la participación ciudadana me permite identificar de mejor forma las necesidades de la población para un servicio de calidad.</p>	<p>Las amenazas que pueden afectar el cumplimiento del atributo son las que se detallan: 1) Cambio en la administración nacional, pues en muchos casos se genera un movimiento también en la administración regional lo que genera cambio en los lineamientos internos. 2) la desaceleración económica que conduce a reducciones presupuestarias lo que afecta la prestación de un servicio de excelencia principalmente por la baja asignación de recursos para el desarrollo de funciones propias de salud pública. 3) La alta tasa de ruralidad lo que afecta el cumplimiento del atributo pues dificulta el cumplimiento de los compromisos y los estándares definidos en los plazos establecidos lo que hace que que afecte la calidad del servicio entregado pues no hay una estandarización en todos los territorios. 4) El cambio en la administración nacional cada cuatro años lo que afecta la implementación de las políticas y su continuidad en los territorios.</p>	<p>Las fortalezas que se detallan son importantes para dar cumplimiento al atributo: 1) Las competencias adquiridas por los profesionales de la Institución, que es el principal recurso de la institución considerando que lo primordial es el trabajo desarrollado con la comunidad por lo que esta fortaleza es lo que permite dar cumplimiento a este atributo. 2) La estandarización de los procesos bajo la Norma ISO 9001:2015 ha permitido establecer lineamientos y normas establecidas que guían el accionar de la Institución lo que permite implementar los procesos de acuerdo a una estandarización definida de igual forma en todos los territorios. 3) La valoración positiva de las políticas de salud por parte de la población permite cumplir el atributo de implementar políticas atinentes a las necesidades de la población, a través de un trabajo conjunto con la comunidad.</p>	<p>Las debilidades que impiden cumplir con el atributo son las que se detallan: 1) Presupuesto asignado en base al histórico, y no de acuerdo al resultado de un proceso de planificación presupuestaria lo que implica no tener los recursos necesarios para dar el servicio adecuado de acuerdo a las necesidades de salud. La falta de asignación presupuestaria es un factor crítico. 2) La infraestructura arrendada y en estado precario, lo que afecta el servicio final entregado a los usuarios, lo que no va en la línea correcta de la entrega del servicio al usuario de acuerdo a sus necesidades 3) La carencia de funcionarios para cubrir todas las funciones asignadas pues no siempre esto permite que los servicios sean entregados de acuerdo a las necesidades de la población. 4) La no existencia de políticas de recurso humano y la rotación funcionaria afecta directamente en el servicio entregado a los usuarios por no permitir abarcar todas las comunas de la región, por lo que no siempre el servicio entregado es el esperado.</p>

Fuente: elaboración propia

4.3.3 Atributo 3: Oportunidad de los procesos de fiscalización

Tabla N° 7: Relación atributo 3-FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Este atributo me permite aprovechar las 4 oportunidades existentes que corresponden a: 1) Incorporar la participación ciudadana a través de las consultas ciudadanas en la formulación de políticas de salud más cercanas a la realidad regional. 2) Trabajar de acuerdo a los lineamientos de la Estrategia Nacional de Salud durante el periodo 2011-2020. 3) Implementar nuevas políticas y programas que estén dirigidos hacia el fortalecimiento de la red asistencial que permitan incidir en la mejora de la calidad de vida de la población. 4) Incorporar nuevas tecnologías de la información para agilizar el sistema y optimizar así los tiempos de tramitación y ejecución de los procesos.</p>	<p>Las amenazas que pueden afectar el cumplimiento del atributo son las que se detallan: 1) Cambio en la administración nacional cada cuatro años, pues en muchos casos la evaluación del gobierno central se ve reflejada en el desarrollo del trabajo realizado en el territorio regional, para lo que es necesario desarrollar otras acciones como más trabajo en terreno para dar cumplimiento a los procesos con tiempo y oportunidad. 2) Implementación de nuevas reformas que desvíen el uso de fondos en la línea de promoción y prevención de salud a afecta principalmente por la falta de recursos físicos y financieros para desarrollar un trabajo participativo en las 54 comunas de la Región.3) La desaceleración económica que conduce a reducciones presupuestarias provenientes del Estado, lo que en muchos casos dificulta su implementación y no se da cumplimiento a los resultados esperados, lo que afecta la confianza de los usuarios en la Institución.</p>	<p>Las fortalezas que se detallan son importantes para dar cumplimiento al atributo: 1) Las competencias adquiridas por los profesionales de la institución y su conocimiento o expertise en las funciones desarrolladas , éste es el principal recurso de la institución considerando que lo primordial es el desarrollo de los procesos con oportunidad, por lo que esta fortaleza es lo que permite dar cumplimiento a este atributo. 2) La estandarización de procesos bajo la Norma ISO 9001:2015 y otras certificaciones ha permitido mejorar los procesos internos, han permitido establecer linamientos y normas establecidas que guían el accionar de la Institución lo que permite tener estándares y tiempos de cumplimiento que permiten la entrega del servicio. 3) Desarrollo de sistemas informáticos propios de la institución que se conectan con los sistemas que se utilizan a nivel nacional, no asegura pero ayuda al cumplimiento de los procesos con mayor eficiencia lo que se traduce en un mejor servicio a los usuarios, en tiempos y oportunidad.</p>	<p>Las debilidades que impiden cumplir con el atributo son las que se detallan: 1) Carencia de funcionarios para cubrir todas las funciones asignadas a la institución lo que se relaciona además con la calidad contractual de los funcionarios que dificulta aún más la asignación de recursos lo que implica no tener los recursos necesarios para dar dar el servicio adecuado de acuerdo a las necesidades de salud. 2)Presupuesto asignado en base histórica y no en respuesta a un proceso de planificación presupuestaria no permite ejecutar correctamente los procesos internos, afectando el servicio final entregado a los usuarios. 3) La no existencia de políticas de retención de recursos humanos con respecto a su carrera funcionaria genera una rotación que afecta la continuidad de los programas, pues no tengo presencia en el territorio y se presenta como una Institución alejada, poco cercana a la comunidad.</p>

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 5: MODELO DE NEGOCIO

5.1 Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica

Para definir y describir el Modelo de Negocio de la institución, se utiliza el Modelo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2010) que lo define como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y de su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. El Modelo de Negocios CANVAS propone nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. La figura N° 7 presenta el modelo CANVAS para la SEREMI de Salud, Región del Bio Bio.

5.2 Lienzo del Modelo de Negocio

Figura N° 7: Modelo de Negocio CANVAS SEREMI de Salud Región del Bio Bio



Fuente: Elaboración propia, basado en modelo de Osterwalder, Pigneur

5.3 Descripción y análisis de elementos del Modelo de Negocios

El análisis del Modelo y su construcción para dar forma al Modelo de Negocio, permite identificar los nueve cuadrantes establecidos, conformado por los elementos que a continuación se explican en detalle:

1. Segmentos de Mercado

La SEREMI de Salud, por ser una institución pública de Salud, está orientada a la entrega del servicio a todos los habitantes de la región, para orientar el servicio y diferenciar la entrega de este se han definido cuatro tipos de usuarios. El primero corresponde a la comunidad organizada, quienes son las bases establecidas en la comunidad y con quienes son levantadas las distintas necesidades en los territorios. Actualmente se cuenta con cuatro consejos provinciales, cuatro consejos de adolescentes y un consejo del Adulto Mayor, cuyas asociaciones fueron diseñadas para alcanzar representatividad y poder abarcar así la mayor cantidad de comunas identificando las distintas estrategias a implementar en los territorios. La participación ciudadana y la incorporación de los distintos representantes de la comunidad, en las distintas etapas del curso de vida permiten dar cumplimiento, y están enfocadas, a mantener una población educada en salud, así como también recoger las necesidades de la comunidad para el desarrollo de políticas descentralizadas.

Un segundo segmento de mercado está conformado por los establecimientos de salud municipales y hospitales, es hacia ellos que está dirigido el servicio de autorizaciones sanitarias y supervisión de metas sanitarias. Se realiza un trabajo mensual con los establecimientos para guiar los procesos y apoyar en el cumplimiento de las metas definidas, así como instruirlos en el cumplimiento de las Leyes y procedimientos establecidos para ello. Todo lo anterior para dar cumplimiento a los procesos sanitarios en forma oportuna, específicamente en los tiempos establecidos para la fiscalización y autorización sanitaria desde el punto de vista de la Autoridad Sanitaria, que influye en el desarrollo de los procesos de la red asistencial y en la entrega de las prestaciones de salud.

Un tercer segmento está definido por las Municipalidades con las que son desarrolladas las acciones de promoción de la salud en los distintos territorios y son desarrolladas capacitaciones y asesorías para realizar con la comunidad el levantamiento de necesidades, a través de metodologías participativas, así como guiar en la ejecución de los planes comunales definidos. En el caso del cumplimiento de las Metas Sanitarias para los establecimientos municipales y hospitales, la Autoridad Sanitaria apoya en la validación de las metas anuales, así como en el proceso de formulación; proceso que es desarrollado en conjunto con los Servicios de Salud. Las

municipalidades, por ser parte de los distintos procesos que desarrolla la SEREMI de Salud, apoyan en el cumplimiento de dos atributos de la propuesta de valor que son mantener a la población educada y generar políticas descentralizadas a través de una identificación participativa de las necesidades de la población.

El cuarto, y último segmento, está definido por el público que asiste diariamente a la Autoridad Sanitaria a realizar los trámites de autorización sanitaria de los establecimientos de alimentos, quienes también son fiscalizados para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos en el código sanitario, quien regula la venta y expendio de alimentos y bebidas alcohólicas. Es a este segmento de mercado al que está dirigido el atributo que destaca la oportunidad en el cumplimiento de los procesos sanitario-ambientales, específicamente en los tiempos establecidos para la fiscalización y emisión de la Resolución Exenta que formaliza la autorización sanitaria.

2. Propuesta de valor

De acuerdo a los segmentos de clientes definidos se ha diseñado la siguiente propuesta de valor "La SEREMI de Salud se compromete con la población de la región del Bio Bio a asegurar el derecho de una adecuada prestación de servicios de salud a través del fomento de la educación y participación de la población en prevención en salud, la implementación de políticas territoriales descentralizadas y equitativas y la protección de la salud por medio del desarrollo oportuno de los procesos de fiscalización sanitario-ambientales".

Cada atributo responde a las distintas necesidades de los clientes. Para el primer segmento de mercado, que es la comunidad organizada, se considera el atributo correspondiente a "Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en los territorios a través de la comunicación y difusión de los programas", esto en temas asociados a salud pública y promoción de la salud con el fin de incorporar en ellos hábitos saludables que permitan reducir los factores de riesgo, y por ende, las enfermedades no transmisibles que son comunes en la población tales como hipertensión arterial, diabetes mellitus, entre otras. Se considera importante y como factor principal a desarrollar la educación en la población para inducir los cambios de hábitos, para esto se incorporan metodologías participativas en salud que permitan identificar las necesidades de la población.

Para el tercer segmento de mercado, Municipalidades, se ha considerado el atributo correspondiente a "Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa". El trabajo coordinado con las Municipalidades de la Región permite realizar un

diagnóstico de salud en la comuna, realizar intervenciones de acuerdo a las necesidades identificadas y generar políticas descentralizadas que permiten realizar una intervención efectiva en la comuna, lo que muchas veces se ha visto reflejado en la generación de ordenanzas municipales en pro del beneficio en el mejoramiento de la salud de la población.

Para el segundo y cuarto segmento, los establecimientos de salud y el público que solicita autorizaciones sanitarias se propone el atributo correspondiente a “Oportunidad de los procesos de fiscalización: Proceso de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales” para el cumplimiento oportuno en los plazos que están establecidos para proceso de fiscalización y autorización sanitaria. Esto implica el cumplimiento o reformulación de los procedimientos asociados a estos procesos, así como su estandarización en las distintas provincias. Esto se traduce en una mayor calidad de atención al cliente, para evitar los “cuellos de botellas” en estos procesos.

Todas estas acciones y propuestas van en pro del mejoramiento de la salud de la población, en lo que se refiere a los cambios producidos en los hábitos de la población, como también en el mejoramiento de la atención de salud con establecimientos de salud de acuerdo a los estándares de salud definidos, que cuentan con la infraestructura adecuada para la entrega de la prestación y de acuerdo a la normativa establecida por el Ministerio de Salud.

3. Canales de Comunicación

Los canales de comunicación, de acuerdo a los clientes definidos en la propuesta de valor, son los que se detallan:

Para el cuarto segmento, público en general que solicita autorizaciones sanitarias, se ha considerado la página WEB y las oficinas de información y reclamos como la puerta de entrada a dichas solicitudes, pues se ha implementado el trámite en línea que permite agilizar dichos trámites. Esto en su etapa inicial que es la identificación y presentación de antecedentes evitando así que el público deba acercarse a las oficinas a realizar dichos tramites, para una vez aprobados pasar a la segunda etapa que es la fiscalización en terreno.

Los fiscalizadores en terreno son quienes guían el proceso de autorización sanitaria de los establecimientos de salud, quienes están encargados de dar prioridad a los requerimientos solicitados por los establecimientos, con el fin de agilizar el proceso y dar respuesta rápida para que las observaciones realizadas en terreno sean subsanadas con la mayor rapidez posible por los establecimientos de salud. En el periodo 2014-2016 la agilización de este proceso ha adquirido mayor relevancia, dado el cumplimiento del Plan de Inversiones en Salud para el

periodo 2014-2018, donde la demanda por autorizaciones sanitarias para establecimientos de salud ha aumentado exponencialmente.

Por último las municipalidades, los gobiernos en terreno y las ferias de salud están enfocadas a la comunidad organizada y comunidad en general, con el fin de dar una atención personalizada a los usuarios. En primera instancia, identificar a través de los equipos comunales las necesidades de la comunidad, así como también educar a los equipos en metodologías participativas para el desarrollo de los planes comunales y su respectiva implementación. Las ferias de salud y los gobiernos en terreno es el canal directo que se tiene con la comunidad para difundir y orientar acerca de enfermedades transmisibles y no transmisibles, que son llevadas por cada uno de nuestros encargados de programa.

Los canales de comunicación definidos para cada segmento de clientes permiten que los usuarios accedan más fácilmente a los servicios que presta la institución y viceversa, conocer por parte de la Institución cuales son los requerimientos de los usuarios para dar cumplimiento a los tres atributos que define la propuesta de valor.

4. Relaciones con clientes

La relación con el cliente, de acuerdo al modelo de negocios propuesto, es en forma personal y automatizada, pues busca entregar el mejor servicio a través de un trabajo conjunto de co-ayuda, donde la participación ciudadana tiene un rol relevante, siempre incorporando dentro de sus procesos el mejoramiento continuo. La relación personalizada se da a través del trabajo de participación ciudadana y el trabajo en terreno realizado el que se traduce en diálogos ciudadanos, escuelas de dirigentes sociales, foros de salud, entre otros. La inversión que se hace en el trabajo en terreno tiene como objetivo alcanzar una rentabilidad de tipo social que me permita satisfacer la necesidad de la población o bien dar respuesta a un problema específico existente en el territorio.

Cuando nos referimos a una relación automatizada, es en relación al acceso de información que tienen los usuarios respecto de los servicios de la institución a través de las plataformas existentes en la web y las aplicaciones actuales. La población no puede acceder a otra institución que preste un servicio similar, sin embargo la relación con los usuarios y la prestación del servicio es el foco de la institución y por lo tanto está centrado en el cumplimiento de los tres atributos de la propuesta de valor.

5. Fuente de ingresos

El modelo de negocios está basado en costos fijos donde la fuente de ingreso está establecido por los trámites pagados, en este caso los ingresos son recepcionados por la Subsecretaria de Salud Pública.

Para el desarrollo de los distintos programas y dar cumplimiento a los requerimientos de los usuarios, se establecen convenios de cooperación con otras instituciones públicas y privadas que están enfocados principalmente al desarrollo de estudios sanitario-ambientales, diagnósticos de salud, pasantías, entre otros. Costos que sin estos convenios la Institución estaría imposibilitada de realizar, dado el presupuesto actual.

Por último, la postulación de proyectos, también representa una fuente de ingresos que son utilizadas para la adquisición de activos fijos no financieros. Las fuentes de ingresos, en porcentajes, son las que se detallan: Trámites (50%), convenios de cooperación (30%), proyectos (20%). Esto sin considerar que la ejecución de las distintas tareas es financiada casi en un 80% por el presupuesto aprobado por la Dirección de Presupuestos.

Las fuentes de ingresos y el financiamiento gestionado permiten desarrollar todas las funciones de la institución que darán cumplimiento a los tres atributos de la propuesta de valor, siendo el presupuesto y el financiamiento la base para desarrollar todas las acciones programadas, y aquellas de demanda espontánea, establecidas en la planificación de la SEREMI de salud.

6. Recursos claves

En el caso de los servicios públicos los recursos claves están representados principalmente por el recurso humano y físico. El recurso humano, a través del proceso de gestión de personas, cobra protagonismo, pues las exigencias del sector han hecho que exista una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles, donde ha sido necesario fortalecer las competencias, capacitación e inversión en la innovación de los procesos actuales para agregar valor a estos. En muchos casos es necesario que las decisiones sean más de tipo técnica y menos condicionada a decisiones políticas, pues es necesario que los procesos y funciones a desarrollar estén orientadas a la mejora continua y la eficiencia organizacional. El mayor presupuesto del servicio público, a través del proceso de gestión presupuestaria y tecnologías de información, está radicado en la contratación de recurso humano y desarrollo de sistemas que permitan el eficiente desarrollo de los procesos, por lo que es necesario fortalecerlo considerando que es la “cara de la institución” ante la comunidad y los usuarios, por lo que además debe existir una alta calidad en el servicio entregado. Es necesario que la planificación del recurso humano este basado en

un análisis estratégico de los servicios prestados y que estos estén diseñados de acuerdo a los atributos que queremos lograr y entregar a la comunidad. En el caso de las tecnologías de información ha permitido agilizar los tiempos establecidos para los trámites a realizar en la Autoridad Sanitaria, a través de la incorporación de módulos de “tramites en línea” con pago electrónico o transferencia bancaria, con firma electrónica, así como también el desarrollo local de Aplicaciones que permitan la incorporación de denuncias en línea como por ejemplo calidad del aire en comunas que presentan contaminación atmosférica. El fortalecimiento de las tecnologías de información ha permitido y permitirán en un futuro acortar los plazos de los procesos administrativos e incorporar más servicios al trámite en línea según sea requerido por los usuarios.

En el caso de los recursos físicos, abastecimiento y logística, gestiona los vehículos y mobiliario, insumos que son considerados un factor importante para los procesos de la institución, principalmente el tema de vehículos para la realización de las fiscalizaciones programadas, en los tiempos establecidos.

Está establecido y existe un paradigma que la Administración Pública tiene una resistencia al cambio, que se guardan principalmente con el temor a lo desconocido y la falta de inducción o capacitación, es aquí donde se encuentra el punto neurálgico entre el fortalecimiento de las competencias del recurso humano y la incorporación de las tecnologías de la información como parte del mejoramiento de la gestión. Estos dos recursos son transversales a todos los procesos de negocio desarrollados en la Institución y aunque no dan cumplimiento directo a la propuesta de valor, si apoyan a aquellos procesos que si lo hacen y que permiten el cumplimiento de los tres atributos de la propuesta de valor.

7. Actividades claves

Las actividades claves están dadas por las actividades consideradas en la cadena valor. Las actividades correspondientes a abastecimiento y logística, que regula lo correspondiente a mobiliario, compras y vehículos. Estas actividades permiten el desarrollo de los procesos, entregando el soporte necesario para dicho propósito.

En el caso de los procesos de gestión presupuestaria y tecnologías de información, permiten agilizar el desarrollo de los procesos en tiempos y oportunidad, entregando los recursos financieros y tecnológicos para dicho proceso.

El proceso de gestión de personas se hace presente a través del desarrollo de competencias de los empleados, considerando que el mayor presupuesto está destinado a la contratación de éste,

en sus distintas modalidades contractuales, pues son el capital intelectual de la institución y los que permiten el funcionamiento diario para la entrega de un servicio de calidad.

El caso de Planificación, auditoría y jurídica, son procesos de apoyo que son transversales a toda la institución y que aportan en la regulación de éstos para su debida ejecución.

Como procesos primarios, destacan: el primer proceso está dado por las acciones promoción y prevención a través de las acciones de educación comunitaria que ya han sido comentadas a través de este informe, que se traducirá en una población educada e informada.

El segundo proceso está dado por la participación social y comunicaciones que se traduce principalmente en el desarrollo de estrategias de participación orientadas a integrar a la comunidad en el desarrollo de las políticas de salud, como también difundir la implementación de las políticas en los territorios para un mejor uso de los programas de salud existentes para el mejoramiento en el seguimiento y validación de su implementación.

El tercer proceso corresponde a los procesos desarrollados por COMPIN los que tienen el objetivo de constatar, declarar o evaluar el estado de recuperabilidad del estado de salud de los trabajadores del seguro público y privado de salud, con el fin de determinar si es transitorio o permanente. Es así como a partir del año 2017 se ha comenzado el proceso de certificación bajo Norma ISO 9001:2015 del proceso de certificación de la discapacidad, que ha permitido estandarizar este proceso a nivel país como así también optimizar los tiempos de tramitación.

El cuarto y último proceso priorizado es el proceso de fiscalización y autorización sanitaria de establecimientos de salud y establecimientos de alimentos, a los que está enfocado principalmente el desarrollo de estos procesos de acuerdo a los plazos establecidos y con una estandarización de estos por provincia. La oportunidad en el cumplimiento de los plazos es un factor relevante desde el punto de vista del usuario, esto desde que se ingresa la solicitud, se visita en terreno, se emiten las observaciones (en caso de haberlas) y se emite la resolución exenta de Autorización Sanitaria.

El desarrollo de estos procesos claves, según los atributos definidos, permite que la Autoridad Sanitaria con su modelo de negocio definido aporte valor a los servicios entregados a los usuarios, no se considera el carácter de competitivo y elegible pues por para los usuarios no existe otro mercado donde poder acudir a realizar sus trámites.

8. Asociaciones claves

En el modelo de negocio las asociaciones claves están definidas por la comunidad organizada, establecimientos educacionales e instituciones privadas. Las instituciones privadas son

consideradas como parte del establecimiento y difusión de las estrategias de salud, se ha considerado prioritario intervenir en distintos ámbitos de la vida del trabajador, es por eso que se considera la integración de los lugares de trabajo en la estrategia de “Lugares de trabajo promotores de la salud”, donde se incorporan desde el ámbito de las empresas privadas y públicas. Es importante destacar que el mayor porcentaje de empresas involucradas en esta estrategia, son del ámbito privado.

En el caso de la comunidad su rol es generar un espacio social en el que se incorpora la satisfacción de sus necesidades y su poder interno para generar estrategias en conjunto con salud. En este caso la cooperación no sólo está relacionada con el aporte en trabajos o fondos, sino que en planes y programas de salud que hayan sido desarrollados en conjunto. El incorporar a la comunidad involucra un compromiso de estos en la aceptación de su responsabilidad en la definición e implementación de las estrategias, como también en el control ciudadano que ejercen en la obtención y ejecución de los recursos. La comunidad debe desempeñar un rol activo en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de salud.

En el caso de los establecimientos educacionales e instituciones privadas, su rol es involucrar a sus comunidades en la incorporación de la promoción de la salud en el ámbito de la educación y en el ámbito privado. Esto está principalmente asociado a la creación e impulso de políticas públicas intra e intersectoriales, cuya finalidad es crear entornos de apoyo que permitan a las personas y comunidades desarrollar una vida saludable, esto principalmente enfocado a realizar acciones vinculadas a la salud de la población, bienestar y calidad de vida. Se consideran estos dos ámbitos pues son escenarios a intervenir que permiten identificar las oportunidades y condiciones tanto para el desarrollo tanto individual como colectivo, fortaleciendo la capacidad de las personas para adquirir hábitos saludables, que permitan incentivar la actividad física, la alimentación saludable y la sana recreación. El principal desafío es fortalecer el enfoque colectivo social de la Promoción de la Salud, evitando sobre- dimensionar lo referente a los estilos de vida individuales, y para esto es clave la incorporación de los establecimientos educacionales y las instituciones privadas y públicas, cuya adherencia es voluntaria porque lo que es necesario desarrollar estrategias que permitan su incorporación para triangular la promoción en los tres ejes principales: comunal, educacional y laboral.

En el caso de otras instituciones públicas, la SEREMI de Salud se caracteriza por fortalecer el trabajo intersectorial con las distintas instituciones públicas de la Región y que apoyan en la gestión y desarrollo de las distintas estrategias de salud, se destacan las SEREMI de Medio

Ambiente, Gobiernos Regionales, Servicio Nacional de Discapacidad (SENADI), SEREMI de Desarrollo Social, Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), entre otros.

La asociación con la comunidad es un factor clave pues en ellos está centrado el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, en satisfacer sus necesidades de salud. Es así como es necesario generar las asociaciones claves con municipios, establecimientos educacionales e instituciones privadas que permitan hacer llegar las distintas estrategias a la población.

9. Estructura de costos

La estructura de costos definida para el modelo de negocios es una estructura de costos fija donde la principal fuente de ingreso proviene de los trámites pagados, presupuesto MINSAL, convenios de colaboración y proyectos de inversión. La estructura de costos por lo tanto se divide en el presupuesto asociado a funcionamiento y a programas, que corresponde en un 91% a gastos de mantención, personal, insumos, entre otros y en un 9% a la ejecución de los programas de salud. Los costos fijos están dados mayormente por el pago de las remuneraciones y capacitación, y el gasto de consumos básicos tales como energía eléctrica, agua, arriendos de vehículos e inmuebles, entre otros, que en la institución se les conoce como gastos de funcionamiento y apoyo. Los costos que provienen del recurso humano y físico-financiero, son transversales a los procesos de la organización y representan el apoyo para realizar los procesos de negocios que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.

5.4 Relación elementos Modelo de Negocio y atributos Propuesta de Valor.

Tabla N°8: Relación elementos Modelo de Negocio y atributos Propuesta de Valor.

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
1. Asociaciones claves	Comunidad organizada	El trabajo conjunto con la SEREMI de Salud permite la educación en salud, esto a través de una población empoderada que se hace cargo de incorporar hábitos de vida saludables y socializarlos.	El trabajo comunitario permite trabajar en conjunto en la identificación de las necesidades por parte de la comunidad y diseñar e implementar así las distintas políticas territoriales.	Fortalecer las relaciones con la población para fortalecer la demanda espontanea e identificar los riesgos sanitarios a través de la información entregada por la comunidad.
	Establecimientos Educativos	Fortalecen el trabajo intersectorial que permite implementar las estrategias de promoción en la población. Uno de los principales ejes es la Educación (básica, secundaria y superior)	Se incorporan a través de los Consejos de Salud de Adolescentes donde se realizan Focus Group para identificar necesidades, es una estrategia que ha permitido ampliar el ámbito de acción y llegar así a la población infantil y adolescente.	No
	Instituciones Privadas	Se incorpora y apoya en el trabajo con la población adulta-trabajadora que es uno de los tres ejes considerados necesarios para incorporar la promoción de la salud y hábitos saludables en la población.	Se incorpora y apoya en el trabajo con la población adulta-trabajadora que es uno de los tres ejes considerados necesarios para incorporar la promoción de la salud y hábitos saludables en la población.	Incorporar y solicitar las autorizaciones necesarias, en los tiempos establecidos, para la entrega de los servicios a los usuarios y no manteniendo instalaciones sin las autorizaciones sanitarias correspondientes, lo que implica un riesgo en la salud de la población. Es así como también

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
	Servicios públicos	Se incorpora en el desarrollo e implementación de los distintos programas a través del trabajo intersectorial.	Se incorpora en el desarrollo e implementación de los distintos programas a través del trabajo intersectorial.	Se incorpora en el desarrollo e implementación de los distintos programas a través del trabajo intersectorial.
2. Actividades Claves	Acciones de promoción y prevención de salud	Identificar y satisfacer las necesidades de la población de acuerdo a las brechas existentes y que son carencias en los territorios, que además permitan el empoderamiento de la población a través de mayor educación en salud.	Identificar y satisfacer las necesidades de la población de acuerdo a las brechas existentes y que son carencias en los territorios.	No
	Autorización y Fiscalización Sanitaria	Trabajo coordinado con área de promoción y prevención de la salud, para una mayor educación en salud en la población.	Regula las acciones desarrolladas por las instituciones públicas y privadas, además de identificar en terreno aquellas acciones que son necesarias intervenir y sancionar.	Las acciones de fiscalización oportunas aportan en el incremento de la confianza de la población, al supervigilar la correcta entrega de los servicios públicos y privados. Donde uno de los factores que valora más la población es la oportunidad en los tiempos y plazos.
	Participación social y comunicaciones	Implementar estrategias con carácter territorial pero dando cumplimiento a los lineamientos emanados del Ministerio de Salud.	Para apoyar en el trabajo metodológico para la identificación de las necesidades.	Informarse y realizar los trámites de autorización sanitaria en los plazos establecidos para evitar errores en el proceso de construcción y habilitación de los establecimientos.
	COMPIN	Aporta en el desarrollo de distintas actividades	No	La institución fiscaliza con el objetivo del correcto uso del seguro

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
		en terreno para la difusión de los distintos programas de salud.		de salud, así como para proteger el estado de salud de las personas.
3. Recursos Claves	Recurso Humano e Intelectual	Es la cara de la institución frente a la comunidad, por lo que debe existir una alta calidad del servicio entregado desde la Institución hacia la comunidad, además de que son quienes realizan el trabajo en terreno, teniendo las competencias para el trabajo comunitario.	Es la cara de la institución frente a la comunidad, por lo que debe existir una alta calidad del servicio entregado desde la Institución hacia la comunidad, además de que son quienes realizan el trabajo en terreno, teniendo las competencias para el trabajo comunitario.	Debe tener las competencias necesaria para conocer los procesos clínicos y los procedimientos actuales para la autorización sanitaria.
	Recursos físicos tales como tecnologías de información.	No	No	Las Tecnologías de la Información han permitido acortar los procesos administrativos y realizar una parte del proceso en línea y en forma automatizada.
4. Relaciones con clientes	Relación personalizada (canales de comunicación establecidos, visitas y trabajo en terreno)	Aportan en el trabajo diario con la comunidad, para la identificación de necesidades y el trabajo continuo con la comunidad organizada.	La comunidad es el nexo diario de la institución con los territorios, a quien se forma en metodologías participativas y técnicas en educación para el trabajo comunitario. La participación es un factor transversal, permitiendo llegar a las distintas comunas.	Deben presentar la documentación de los procesos de Autorización Sanitaria en los tiempos establecidos para agilizar el proceso internamente, en lo que se refiere a la fiscalización y emisión de la Res. Exta. para el desarrollo de estos procesos en forma oportuna.

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atingentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
	Relación automatizada	Permite el acceso rápido a la información correspondiente a los programas de salud, aportando en el acceso y difusión a la comunidad. El acceso a la información es uno de los pilares del desarrollo de la participación ciudadana.	Permite el acceso rápido a la información correspondiente a los programas de salud, aportando en el acceso y difusión a la comunidad. El acceso a la información es uno de los pilares del desarrollo de la participación ciudadana.	Permite tener acceso a las denuncias para que las fiscalizaciones sean realizadas con oportunidad y en los tiempos esperados. Las fiscalizaciones asociadas a denuncias tienen tiempos establecidos para ser fiscalizadas los que van de 24 a 72 hrs. dependiendo la fiscalización.
5. Canales de Comunicación	Servicio WEB	No	Difusión de campañas e información de acciones desarrolladas por la SEREMI de Salud.	Difusión de procesos y tramitación de autorizaciones sanitarias, que identifica la documentación necesaria.
	Oficinas de informaciones, reclamos y sugerencias.	Las OIRS realizan trabajo en terreno, en coordinación con otras instituciones públicas a través de los Gobiernos en Terreno para difundir los programas de la SEREMI de Salud.	Las OIRS realizan trabajo en terreno, en coordinación con otras instituciones públicas a través de los Gobiernos en Terreno para difundir los programas de la SEREMI de Salud.	Son la primera etapa del proceso de autorización sanitaria, quien ingresa y revisa la documentación para dar paso a la segunda etapa Se cuenta con funcionarios del Depto. De Acción Sanitaria que revisa la documentación ingresada e informan de las etapas del proceso.
	Oficinas Municipales de Promoción (Direcciones de Salud Municipal)	Aportan en el trabajo coordinado con la SEREMI de Salud, en su área de promoción de la salud. La existencia de un referente comunal de promoción de la salud, en las 54 comunas de la	Aportan en el trabajo coordinado con la SEREMI de Salud, en su área de promoción de la salud. La existencia de un referente comunal de promoción de la salud, en las 54 comunas de la	Trabajo con departamentos de salud municipal quienes en conjunto con los servicios de salud presentan los procesos de autorización sanitaria de los establecimientos de salud, lo que permite y facilita el trabajo con los establecimientos,

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
		Región facilita el trabajo comunitario.	Región facilita el trabajo comunitario.	desarrollando los procesos con oportunidad.
	Fiscalizadores en terreno	Tratan directamente con los usuarios, empresas y establecimientos públicos y privados por lo que aportan en el cumplimiento de este atributo.	Trabajo en coordinación con área de promoción y prevención de la salud a través de foros de salud y diálogos ciudadanos para difundir estrategias de salud actuales y a implementar.	La fiscalización adecuada y oportuna aporta al incremento de la confianza y al cumplimiento de los tiempos.
	Gobiernos en terreno y ferias de salud.	Aporta con el trabajo desarrollado en terreno, a través de la difusión de los programas de salud y el alcance de estos.	Aporta con el trabajo desarrollado en terreno a través de la difusión de los programas de salud y el alcance de estos.	No
Segmentos de Mercado	Comunidad organizada (Consejos consultivos, consejos de desarrollo, etc.)	Permite realizar un trabajo conjunto con la institución para identificar las necesidades de los territorios para el desarrollo de sus estrategias de promoción, atinentes a sus necesidades.	Permiten difundir a través de las bases organizadas las estrategias de promoción de la salud, permitiendo incorporar paulatinamente hábitos de vida saludable en la población (actividad física, alimentación saludable, etc)	La comunidad actúa como un ente regulador en el desarrollo de las actividades de la institución, esto genera que la institución analice continuamente sus procesos para dar cumplimiento a los tiempos establecidos en los procesos sanitario-ambientales.
	Establecimientos de salud municipales y hospitales,	Los establecimientos de salud a través de sus alcaldes se han hecho parte de la educación en salud, donde en muchos casos se han emitido ordenanzas municipales.	Los establecimientos de salud, a través de sus consejos de desarrollo son parte importante de la educación en la población, donde se ha ido incorporando el Modelo de Salud	El proceso de autorización sanitaria establece los estándares necesarios para el desarrollo de los procesos en tiempos y oportunidad, lo que está relacionado con el proceso de acreditación

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
			Familiar como parte del modelo de salud.	hospitalaria y los protocolos clínicos establecidos para ello.
	Municipalidades	Las municipalidades han desarrollado levantamiento de las necesidades de la población las que en algunos casos se han traducido en ordenanzas municipales.	Las municipalidades a través de sus encargados comunales de promoción, realizan un trabajo conjunto con la comunidad para desarrollar acciones de educación en salud en los territorios, y abarcar las comunas a través de un trabajo en terreno.	A través de sus Direcciones de Salud Municipal en conjunto con la Autoridad Sanitaria se desarrollan los procesos de autorización sanitaria de acuerdo a los requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud para dar cumplimiento a los protocolos establecidos por tipo de establecimiento, y especialidades necesarias de acuerdo a los territorios.
	Público (particular) que solicita autorizaciones sanitarias.	No	No	Cumplimiento de los tiempos establecidos para el proceso de autorización sanitaria que involucra la tramitación de la documentación, visitas a terreno y emisión de la Res.Exta que autoriza el establecimiento.
7. Fuente de Ingresos	Presupuesto MINSAL	Permite realizar todas las actividades programadas que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.	Permite realizar todas las actividades programadas que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.	Permite realizar todas las actividades programadas que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.
	Proyectos de Inversión	Fuente de ingresos para adquirir activos no financieros y presupuesto para el desarrollo del trabajo comunitario.	Fuente de ingresos para adquirir activos no financieros y presupuesto para el desarrollo del trabajo comunitario.	Fuente de ingresos para adquirir activos no financieros que facilitan el trabajo en terreno.

		Atributo 1 Fomentar la educación y participación en prevención de salud: Población educada y empoderada en hábitos y estilos de vida saludable que reduzcan la incorporación de factores de riesgo en el territorio a través de la comunicación y difusión de los programas.	Atributo 2 Implementar políticas descentralizadas y equitativas: Implementar políticas territoriales atingentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa y equitativa	Atributo 3 Oportunidad de los procesos de fiscalización: Procesos de fiscalización eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales
	Convenios con otras instituciones públicas y privadas	Permite realizar todas las actividades programadas que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.	Permite realizar todas las actividades programadas que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.	No
	Pagos por trámites de Autorizaciones sanitaria.	No	No	Aporta en el desarrollo de las actividades programadas a través de la asignación de presupuesto.
8. Estructura de costos.	Costos fijos y variables.	Es la base para el desarrollo de los programas que permiten la ejecución de todos los programas de la institución.	Es la base para el desarrollo de los programas que permiten la ejecución de todos los programas de la institución.	Es la base para el desarrollo de los programas que permiten la ejecución de todos los programas de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Análisis de Rentabilidad del Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio está basado principalmente en el cumplimiento de la propuesta de valor, que es el factor de motivación y liderazgo en el que están centradas todas las decisiones incorporadas en él, y que llevan a dar cumplimiento a cada uno de los atributos establecidos en la propuesta de valor, la que está destinada a satisfacer las necesidades de nuestro segmento de mercado conformado por la población de la región del Bio Bio a los que llegamos a través de los canales de comunicación establecidos compuestos por la página web de la institución, las oficinas de información, oficinas municipales y los fiscalizadores en terreno quienes son los que generan los primeros acercamientos con la población, ya sea a través del trabajo en terreno como también a través de las distintas instancias institucionales tales como los gobiernos en terreno y ferias de salud.

La ventaja diferencial definida, que será representada por los atributos de valor, está basada principalmente en la obtención de rentabilidad, no para la institución, sino que para los usuarios de ésta. Es así como el servicio está centrado principalmente en satisfacer las necesidades de los usuarios, es por esto que dentro del proceso de implementación debe existir una retroalimentación sobre si existe un cumplimiento de la propuesta desde el punto de vista de los usuarios y sus necesidades, para esto es fundamental el tipo de relación que se ha priorizado para la comunicación con los usuarios y que es a través de los servicios web y aplicaciones informáticas, como también en forma personalizada. Los canales de información y la relación con el cliente permiten apoyar el ciclo del cumplimiento de la propuesta de valor y que está orientada a la satisfacción de las necesidades de la población.

Para la entrega de la propuesta de valor debemos enfocarnos en ciertos procesos, que hemos establecidos como claves, para determinar a quienes entregamos valor, como lo entregamos y que obtenemos, como también determinar qué hacemos para diferenciarnos, qué herramientas utilizamos y con cuántos recursos contamos para esto, lo que nos permite establecer la rentabilidad del modelo para nuestra institución. El desarrollo de cada uno de los procesos está centrado en los procesos de negocio de la institución que corresponden a la promoción y prevención en salud, fiscalización y autorización sanitaria, COMPIN y la participación ciudadana como eje central en todos los procesos y políticas. Para desarrollar y dar continuidad a los procesos es que se definen actividades claves que deben ser ejecutadas y que van en la línea del cumplimiento y desarrollo de los procesos estratégicos y que son ejecutadas por el recurso humano, resguardando el buen uso de los recursos físicos y financieros. Para este cumplimiento se definen las asociaciones claves que permitirán desarrollarlos y que están compuestas por la comunidad organizada, establecimientos educacionales y servicios públicos e instituciones privadas, y para los que se establece un presupuesto que es aprobado por el Ministerio de Salud, como así también a través de proyectos presentados a fuentes de financiamiento públicos y privados.

El modelo de negocio propuesto propone incorporar modelos de evaluación en la entrega de los servicios, de tal forma que permitan generar mejoras efectivas en base a los análisis de resultados. En el caso de esta institución pública en particular, no existe otra oferta en el mercado que entregue el mismo servicio pero si la institución se preocupa de maximizar sus esfuerzos para la entrega de un buen servicio, lo que permitirá acercarse a igualar el modelo del sistema privado para asegurar la atención, esto a través de la incorporación de una mayor cantidad de recursos en el desarrollo de los procesos.

CAPITULO 6: MAPA ESTRATEGICO

6.1 Mapa Estratégico como herramienta de Planificación y Control de Gestión

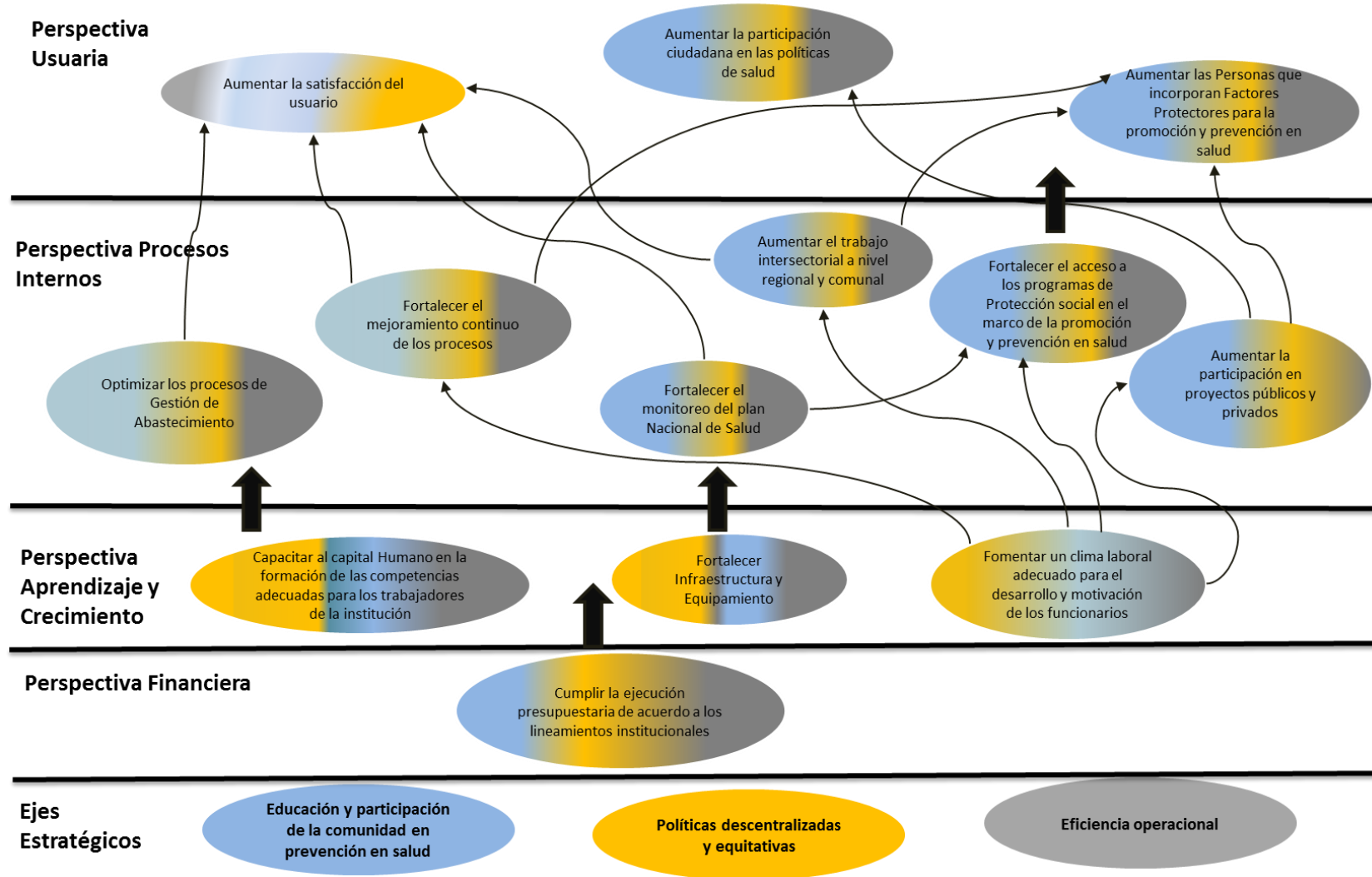
El Mapa Estratégico descrito por Kaplan y Norton (2000) muestra como la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La estrategia no es un proceso único y aislado dentro de la gestión, sino que es un paso en una larga cadena de hechos que llevan a la empresa desde la declaración de la misión, que es la que define el punto de partida el por qué la empresa existe o cómo encaja la Unidad de Negocio dentro de una determinada institución, hasta la visión de la institución que presenta la imagen de futuro, la cual se pone en marcha con sus determinadas estrategias. Esta se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno, aunque es posible desarrollar mapas estratégicos para distintos enfoques estratégicos, para efectos de diseño y de este análisis consideraremos la definición de estrategia de acuerdo a lo establecido por Michael Porter (Porter, 2011) quien establece que estrategia es “seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”. Esta diferencia puede ser para conseguir más valor para los accionistas o proporcionar un valor comparable pero a un costo menos que la competencia. En el caso de la administración pública, la diferenciación está en el servicio entregado, en las actividades que se eligen y como se llevan a cabo.

La definición de la estrategia es un proceso continuo que mueve a la organización desde la definición de las declaraciones estratégicas hasta la definición de las acciones necesarias para llevarlas a cabo. Es así como se relaciona la definición de la misión, visión y estrategia de la empresa, en donde se refleja la estrategia en el mapa estratégico que proporciona la especificidad necesaria para que las declaraciones estratégicas se concreten, y que es la herramienta que permitirá traducirlas en objetivos, indicadores y metas específicas.

El mapa estratégico es utilizado para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática, proporcionando la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia en forma rápida y eficaz. Está compuesto por cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, de cliente, de proceso y de aprendizaje y crecimiento (Porter, 2000). A continuación Figura N°8 muestra el mapa estratégico de la SEREMI Bío Bío.

Figura N°8: Mapa Estratégico SEREMI de Salud Región del Bio Bi

“La SEREMI de Salud es la institución pública mandatada por el Ministerio de Salud que se encarga de asegurar el derecho a la protección de la Salud de las personas de la región del Bio Bio a través de la implementación de políticas basadas en la promoción y prevención que contribuyan al mejoramiento sostenido de la calidad de vida de la población, promoviendo el enfoque de género y la inclusión social de grupos vulnerables.”



Fuente: Elaboración propia, basado en modelo de Kaplan y Norton.

6.2 Relaciones Causa-efecto Mapa Estratégico

Se considera la incorporación de la perspectiva financiera, y como base el cumplimiento de la ejecución presupuestaria. En la administración pública, la discusión y ejecución presupuestaria marca el camino y las acciones que se desarrollaran durante el año siguiente para dar cumplimiento a las políticas gubernamentales, en el caso de la SEREMI de Salud la planificación anual da cumplimiento a esto. Es así como es la base para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la institución.

El capacitar al capital humano, aporta directamente al fortalecimiento en el acceso a los programas de protección social, para aumentar la participación ciudadana en la formulación de políticas de salud que influirá en aplicar las metodologías participativas adecuadas para educar paulatinamente a la población en la incorporación de hábitos de vida saludable, que lleven a aumentar los factores protectores para la salud. Así también influye en el aumento de la satisfacción usuaria que resulta del desarrollo de acciones en conjunto con la población, que es una población empoderada que propone y opina con respecto a que es lo mejor para la comuna, la incorporación de la comunidad en la toma de decisiones permite generar estrategias y políticas en los territorios de acuerdo a sus propias características.

La formación de competencias también considera el desarrollo de las acciones adecuadas que permitirán mejorar el sistema de gestión de calidad, ampliando la certificación de procesos en la institución, lo que permitirá el aumento de la satisfacción usuaria y aumentar las personas que incorporan factores protectores en la línea de prevención y promoción de la salud a través de la estandarización de los procesos a nivel regional, asegurando la entrega del servicio al público objetivo definido, como también la participación en proyectos públicos y privados que lleven a ampliar la oferta programática de la institución a través de un mayor financiamiento. Es así como también el fortalecer el trabajo con el intersector, y las instituciones privadas, para el desarrollo de los programas de la institución y el acceso a los programas de protección social, llevan a transversalizar la participación de salud en todas las políticas, generando acciones conjuntas con educación, vivienda, obras públicas, desarrollo social, entre otros, para lo que es necesario un trabajo intersectorial, el que se materializa a través de la conformación de distintas mesas de trabajo. Esto permite dar cumplimiento a la entrega de un servicio oportuno de los servicios de salud como también el cumplimiento de todas las acciones incorporadas en el Plan Nacional de Salud. El cumplimiento de estos objetivos tributan al aumento de la satisfacción usuaria, el aumento de la participación ciudadana y aumentar las personas que incorporan factores

protectores para la salud, permitiendo difundir las estrategias y políticas que incorporan los hábitos de vida saludable a una mayor cantidad de personas en las comunas, porque las bases comunitarias son quienes además desarrollan este trabajo en sus juntas de vecinos, consejos asesores, etc. y actúan como agentes que difunden dichos hábitos en sus propias comunidades. La necesidad de desarrollar acciones propias impulsadas por la comunidad lleva a generar programas, proyectos que en muchos casos se transforman en ordenanzas municipales y en políticas que son adoptadas por los municipios para ser implementadas a nivel comunal.

El fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento, permite aumentar la participación de proyectos públicos y privados, pues al contar con recursos limitados es necesario recurrir a la postulación de fondos externos para el acceso a nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de diagnósticos y trabajo en terreno con la contratación de recurso humano. El desarrollo de proyectos es considerado como una fuente de financiamiento, actualmente es utilizada para la adquisición de activos no financieros como también para la contratación de servicios, ya sea de consultoría o de recurso humano, que no están considerados dentro del presupuesto de la institución. Además aporta como proceso de apoyo al mejoramiento del sistema de gestión y a todos los procesos que están involucrados en él. Esto tal como se indicó anteriormente contribuye al fortalecimiento de la participación ciudadana y al aumento de las personas que incorporan educación en factores protectores de salud, para el logro de la propuesta de valor de una población educada y la generación de políticas descentralizadas.

El fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento también permitirá generar las condiciones adecuadas en la institución para desarrollar las acciones requeridas por los distintos programas y necesidades de la comunidad, en coordinación con ellos para fortalecer el acceso a los programas de salud que permitirán dar cumplimiento a los tres objetivos de la perspectiva del usuario referente al aumento de las personas que incorporan factores protectores, el aumento de la participación ciudadana y de la satisfacción usuaria. Por último, la infraestructura y equipamiento permitirá fortalecer el monitoreo del Plan Nacional de Salud a través de la generación de distintas mesas de trabajo con un accionar coordinado que aporta directamente al logro de una población educada en prevención y promoción de la salud, es importante indicar que en el Plan Nacional de Salud se encuentran incorporadas todas las acciones de salud pública, con el cumplimiento de los 9 ejes estratégicos. Este objetivo permite directamente desarrollar acciones para mejorar la oportunidad en el cumplimiento de los plazos del proceso de fiscalización y autorización sanitaria que regulan los procesos asociados a la entrega de las prestaciones de salud como también en la vigilancia y formalización de los establecimientos de

alimentos que son autorizados para el expendio de bebidas y alimentos. Estas fiscalizaciones por parte de la SEREMI de Salud permiten evitar enfermedades transmisibles, como es el caso de las enfermedades transmitidas por alimentos. Aun cuando no se cuentan con los recursos financieros, se han desarrollado proyectos que han permitido aumentar la planta de profesionales para desarrollo de sistemas, que ha generado un área de desarrollo en la institución con aplicaciones y sistemas que permiten agilizar los procesos internos asociados a los ejes estratégicos, tales como salud pública y autorización y fiscalización.

Los objetivos definidos permitirán dar cumplimiento a los atributos de eficiencia operacional, educación y participación de la comunidad y desarrollo de las políticas descentralizadas y equitativas, a través del desarrollo adecuado de los distintos programas y acciones de promoción en salud.

6.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

El Diccionario de objetivos permitirá medir los avances y cumplimiento de la visión, misión, valores y propuesta de valor de la institución, aquí se identifican los objetivos que más se ajustan a lo que se quiere lograr para el cumplimiento de la propuesta de valor, identificando el objetivo y destacando como cada uno de ellos influye en sus relaciones causa-efecto para el cumplimiento de sus atributos de valor.

La definición del diccionario de objetivos permitirá identificar los distintos objetivos, en cuanto a qué y cómo hacer una contribución a la institucionalidad pública, que le permita diferenciarse de otras instituciones con un modelo bien definido. La definición del plan estratégico y los objetivos marcan la dirección de la institución, con el detalle y lo que se espera de cada uno de los objetivos definidos, marcando claramente aquellos aspectos a cumplir y en la forma en que se debe desarrollar la organización y la estructura actual. Los usuarios son cada vez más exigentes a la hora de recibir los servicios, los que deben ser entregados con calidad, rapidez y transparencia, es así como el mapa estratégico, cuadro de mando integral y por ende, el diccionario de objetivos permiten desarrollar el trabajo orientado al servicio al cliente, tanto interno como externo, con un trabajo orientado a los resultados y con equipos capacitados.

El despliegue de la estrategia, como así también la difusión de las definiciones estratégicas, son claves para el logro de los objetivos, y por lo tanto de la propuesta de valor de la institución.

La difusión de los objetivos permitirá el entendimiento, la alineación con los objetivos y el conocimiento profundo del proyecto institucional para propiciar un proceso adecuado de

integración e interacción en todos los niveles de la organización (Porter, 2011). Es por esto que es necesario el diseño y planeación de difusión de la información a través de estrategias definidas que permitan la vinculación de la parte conceptual con la parte operativa. El detalle de cómo cada uno de los objetivos se relaciona y contribuye para el logro de la misión, visión y propuesta de valor, se detalla en la tabla N° 9.

Tabla 9: Relaciones causa-efecto mapa estratégico

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Perspectiva Financiera	Cumplir con la ejecución presupuestaria de acuerdo a los lineamientos institucionales	Capacitar al capital Humano en la formación de las competencias adecuadas para los trabajadores de la institución.	La ejecución presupuestaria permitirá desarrollar todas las acciones programadas por la institución. Es considerado como un criterio básico la ejecución presupuestaria del año en curso para desarrollar el proceso de planificación presupuestaria del año siguiente. La ejecución presupuestaria permitirá dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
		Fomentar un clima laboral adecuado para el desarrollo y motivación de los funcionarios.	
		Fortalecer Infraestructura y Equipamiento	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capacitar al capital Humano en la formación de las competencias adecuadas para los trabajadores de la institución.	Mejorar el sistema de gestión de calidad.	El capacitar al capital humano en la formación de competencias, permitirá implementa adecuadamente las acciones necesarias para fortalecer el trabajo coordinado con la comunidad y municipios y fortalecer el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal, ambos objetivos en sus relaciones causa efecto dará cumplimiento a tres objetivos de la perspectiva de clientes. El trabajo en las comunas se basa principalmente en el desarrollo de metodologías participativas para la
		Fortalecer el acceso a los programas de Protección Social en el marco de la prevención y promoción en salud.	
		Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal	
		Fortalecer el monitoreo del Plan Nacional de Salud	

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
		Optimizar los procesos de gestión de abastecimiento y finanzas.	incorporación de hábitos de vida saludables que lleven a aumentar los factores protectores para la salud. Es así como también el fortalecimiento del capital humano permite la adecuada implementación del sistema de gestión de calidad y aumentar las competencias para el desarrollo de públicos y privados, para lo que además es necesario optimizar los procesos de gestión de abastecimiento y financiero para la entrega de un servicio oportuno, uno de los principales objetivos de la institución.
		Aumentar la participación en proyectos públicos y privados.	Por último el monitoreo del plan nacional de salud que tributa al cumplimiento de los objetivos de aumentar la satisfacción usuaria y aumentar las personas que incorporan factores protectores para la prevención en salud.
	Fortalecer infraestructura y equipamiento	Fortalecer el monitoreo del Plan Nacional de salud	La gestión de proyectos es considerado un factor importante para asegurar y mantener las buenas relaciones con el intersector e instituciones privadas para el acceso a fuentes de financiamiento que permitan desarrollar acciones para el acceso a los servicios de salud entregados por la institución y dar cumplimiento al Plan Nacional de salud. También influye en la optimización de los procesos internos a través del acceso a mayores fuentes de financiamiento que amplía las posibilidades de acceder a
		Fortalecer el acceso a los programas de Protección Social en el marco de la prevención y promoción en salud.	
		Aumentar la participación en proyectos públicos y privados.	
		Optimizar los procesos de gestión de abastecimiento y finanzas.	

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
		Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal	mejor equipamiento e infraestructura. La infraestructura y el equipamiento, así como el presupuesto, es la base para acceder a mejores condiciones laborales y a desarrollar eficientemente los procesos de la institución es por eso que se considera también como un proceso de apoyo necesario a la hora de mejorar el sistema de gestión de calidad para el desarrollo de las distintas acciones que éste involucra.
		Mejorar el sistema de gestión de calidad.	
	Fomentar un clima laboral adecuado para el desarrollo y motivación de los funcionarios.	Mejorar el sistema de gestión de calidad.	El mejoramiento de la calidad de vida laboral influye directamente en el buen desarrollo de las funciones, permitiendo que estas se desarrollen en forma adecuada a través del esfuerzo de cada uno de los integrantes de la institución. Esto permitirá la implementación del cumplimiento de los objetivos que comprometen específicamente la motivación y compromiso de los funcionarios, tales como son el mejoramiento del sistema de gestión de calidad, con el aumento en el alcance de la certificación a otros procesos, el aumento del trabajo intersectorial, así como el aumento en la participación de proyectos públicos y privados.
		Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal	la implementación de los objetivos que comprometen específicamente la motivación y compromiso de los funcionarios, tales como son el mejoramiento del sistema de gestión de calidad, con el aumento en el alcance de la certificación a otros procesos, el aumento del trabajo intersectorial, así como el aumento en la participación de proyectos públicos y privados.
		Aumentar la participación en proyectos públicos y privados.	

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Perspectiva de procesos internos	Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal	Aumentar la satisfacción usuaria.	Fortalecer el trabajo coordinado con la comunidad y municipios, permite incorporar la participación comunitaria como parte de la gestión de la Institución y del desarrollo de estrategias comunitarias para el fortalecimiento de la participación en salud, es así como este objetivo permite dar cumplimiento a los objetivos de fortalecer la implementación de la Gobernanza y Participación en Salud y aumentar las personas que incorporan educación en factores protectores para la salud.
		Fortalecer el acceso a los programas de Protección Social en el marco de la promoción en salud.	
	Fortalecer el monitoreo del Plan Nacional de Salud	Aumentar la satisfacción usuaria	El plan nacional de salud se encuentra compuesto por los tres grandes ejes que dan cumplimiento a la Estrategia Nacional de Salud para el periodo 2011-2020, relacionados con el fortalecimiento del rol fiscalizador, prevención y promoción de la salud en los programas de salud pública, por lo que tributan directamente al aumento de la satisfacción usuaria y al aumento de las personas que incorporan factores protectores para la prevención en salud, a través de la implementación de estrategias de salud pública.
		Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud	
	Mejorar el sistema de gestión de calidad	Aumentar la satisfacción usuaria	La Implementación del Sistema de gestión de Calidad está orientado al mejoramiento interno de los procesos pero específicamente aquellos orientados a la atención directa a público por lo que un adecuado desarrollo y cumplimiento permitirá dar un acceso y servicio oportuno a los servicios de salud en el marco de la prevención y promoción, permitiendo dar cumplimiento a dos
		Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud	

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
			objetivos: (1) Dar cumplimiento al Plan Nacional de Salud y (2) Dar acceso a servicio oportuno a los servicios de salud para las enfermedades transmisibles y no transmisibles.
	Optimizar los procesos de gestión de abastecimiento.	Aumentar la satisfacción usuaria	La optimización de los procesos internos aporta al desarrollo eficiente de los procesos que están en directa relación con el aumento de la satisfacción usuaria tales como la fiscalización, prevención y promoción de la salud, certificación de discapacidad en COMPIN, tramitación de licencias médicas, entre otros.
	Fortalecer el acceso a los programas de Protección Social en el marco de la prevención y promoción en salud.	Aumentar la satisfacción del usuario.	La implementación de los programas de salud, en la línea de prevención y promoción de la salud, son los que permiten reducir los factores de riesgo e implementar estrategias para la incorporación de factores protectores para la salud, que llevan a aumentar la satisfacción usuaria con una población que se siente protegida con estrategias atingentes a sus necesidades, el aumento de la participación ciudadana a través del desarrollo e implementación de las políticas de salud, y finalmente el aumento de personas que incorporan factores protectores para la prevención en salud.
Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud.			
Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud.			
	Aumentar la participación en proyectos públicos y privados.	Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud.	La incorporación de una línea de gestión de proyectos permite acceder a nuevas fuentes de financiamiento que permitan desarrollar e implementar programas y proyectos que van en directo beneficio de los servicios entregados a la población que permiten aumentar la participación ciudadana y la cobertura
Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud.			

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
			para aumentar las personas que incorporan factores protectores para la prevención en salud.
Perspectiva Usuaría	Aumentar la satisfacción del usuario.	Educación y participación de la comunidad en prevención en salud.	El Fortalecer la implementación de la Gobernanza y Participación en Salud, está enfocado en la incorporación de la comunidad como parte de la gestión institucional, siendo parte del conocimiento de la gestión como también incorporando su visión dentro de las distintas estrategias a desarrollar en las comunas de la región, esto en las áreas de promoción y prevención de la salud como también en algunas áreas de los procesos de Fiscalización y Autorización Sanitaria, en el caso de la Autorización Sanitaria de los establecimientos que se encuentran en el Plan de Inversión 2014-2018, la comunidad está continuamente consultando por aquellos establecimientos que pertenecen a sus comunas, participando en reuniones a nivel regional como a nivel nacional, actúa como un ente fiscalizador en el cumplimiento de los plazos. Este objetivo permitirá dar cumplimiento a dos atributos de la propuesta de valor que son el contar con una población educada en hábitos de vida saludable que reduzcan los factores de riesgo en el territorio e implementar políticas descentralizadas en el territorio atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa.
		Políticas descentralizadas y equitativas.	
		Eficiencia operacional	

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
	Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud.	Educación y participación de la comunidad en prevención en salud.	Aumentar las personas que incorporan educación en factores protectores para la salud, este objetivo está orientado en generar un cambio de hábitos en la población considerando y con la premisa de que la incorporación hábitos de vida saludables, y la prevención de algunas acciones, tales como la alimentación saludable, disminución del tabaco, actividad física, uso de agua potable o la cloración de ella, lavado de manos, etc. entre otros reduce la carga de enfermedades no transmisibles tales como la hipertensión arterial, diabetes mellitus, enfermedades cardiovasculares, etc., así como las transmisibles tales como la Hepatitis, VIH, enfermedades cardiorrespiratorias, entre otras. El desarrollo y fortalecimiento de este objetivo permitirá el cumplimiento de dos atributos de la propuesta de valor que son el contar con una población educada en hábitos de vida saludable que reduzcan los factores de riesgo en el territorio e implementar políticas descentralizadas en el territorio atinentes a las necesidades de la población mediante una identificación participativa.
		Políticas descentralizadas y equitativas.	
	Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud.	Educación y participación de la comunidad en prevención en salud.	Dar acceso a servicio oportuno a los servicios de salud para las enfermedades transmisibles y no transmisibles, el objetivo está basado principalmente en la entrega de las orientaciones necesarias para el cumplimiento de los distintos programas de salud, desde el punto de vista de la prevención de salud pero también en supervigilar a los servicios
		Políticas descentralizadas y equitativas.	
		Eficiencia operacional	

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
			<p>de salud en el cumplimiento de las distintas acciones desarrolladas para la entrega de los servicios asociados a distintos programas de salud tales como cáncer, adolescente, VIH, hantavirus, enfermedades transmitidas por alimentos, programa de inmunización, entre otros. Los procesos están asociados a tiempos en la entrega del servicio cuando se generan enfermedades que pueden ser transmisibles y afectan al entorno asociado a la persona contagiada, como también en el caso de las enfermedades no transmisibles en donde se debe generar un fuerte trabajo de promoción para la prevención de dichas enfermedades. Estos procesos están concatenados con campañas de difusión que difunden el contenido de cada uno de los programas para permitir el acceso de la población a ellos. Este objetivo dará cumplimiento a un atributo de valor que es el de procesos eficientes en tiempo y oportunidad para dar cumplimiento a los procesos sanitario-ambientales.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 7: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de contar con un cuadro de mando integral para la SEREMI de Salud es medir eficazmente el trabajo que realiza la Institución y la puesta en marcha o implementación de la estrategia y los objetivos definidos para ello. El cuadro de mando integral (Niven, 2007) es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Estas medidas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los integrantes de la empresa y a las partes interesadas externas de los resultados y a los impulsores que la empresa recurrirá para alcanzar su misión, propuesta de valor y objetivos estratégicos. En el caso de la Institución pública los objetivos no están centrados en obtener una rentabilidad financiera, sino que el trabajo está centrado en el valor entregado al usuario, y en los activos intangibles como son el conocimiento y las relaciones establecidas con otras instituciones para el cumplimiento de nuestros atributos de la propuesta de valor.

El cuadro de mando integral ha evolucionado, y es como lo utilizamos hoy día, como un sistema de gestión estratégica, traduciendo la estrategia en objetivos, indicadores y metas, es importante considerar que cuenta con cuatro perspectivas: Perspectiva aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y perspectiva financiera, que ya fueron explicados y mencionados en el capítulo anterior. Dichas perspectivas deben estar integradas, con su respectiva relación de causa-efecto para dar cumplimiento a la estrategia.

Al pasar de los años el cuadro de mando integral se ha ido expandiendo al sector público, donde han sido necesarias nuevas técnicas de gestión, para medir el avance de los distintos objetivos establecidos por ellos, Kaplan y Norton (2000) indican que “Aunque el enfoque y aplicación han estado dirigidos hacia el sector privado con ánimo de lucro, la oportunidad de que mejore la gestión de empresas gubernamentales y empresas sin ánimo de lucro es, en todo caso, aún mayor”. Esto principalmente porque las empresas del sector público actúan impulsadas por su misión, y sus resultados deben medirse por la eficiencia y eficacia con que se desarrollan los procesos asociados al usuario, donde el CMI permite establecer un sistema de medición de resultados que permitirán definir si su estrategia se está aplicando con éxito o no.

7.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL SEREMI DE SALUD

7.1.1 PERSPECTIVA USUARIA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
PERSPECTIVA USUARIA	Aumentar las Personas que incorporan Factores Protectores para la prevención en salud.	Porcentaje de personas que declaran incorporar hábitos de vida saludables para la incorporación de factores protectores para la salud, según diagnóstico anual aplicado para la elaboración de planes comunales de salud en el año t con respecto al año t-1	(N° de personas que declaran incorporar hábitos de vida saludable según diagnóstico anual en el año t- N° de personas que declaran incorporar hábitos de vida saludable según diagnóstico anual en el año t-1/N° de personas que declaran incorporar hábitos de vida saludable en el año t-1)*100	≥5%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración e implementación de plan de trabajo de comisiones mixtas de salud-educación. • Elaborar e implementar plan de mejoras de acuerdo a la aplicación de encuestas de calidad de vida en los establecimientos de salud
		Porcentaje de comunas que presentan diagnósticos comunales para la elaboración de plan comunal de salud en temática de curso de vida y determinantes sociales en salud	(N° de comunas que presentan diagnóstico para la elaboración de planes comunales de salud /N° de comunas que elaboran planes comunales de salud)*100	100%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y gestionar un plan para la implementación de instrumentos reguladores que surgen a través de los diagnósticos comunales y que fomenten los estilos de vida saludable • Elaboración e implementación de planes comunales en base al desarrollo de diagnósticos comunales y/o provinciales elaborados en coordinación con equipos comunales.
	Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud y el acceso a los sistemas de salud	Porcentaje de variación en uniones comunales que se incorporan como parte de los consejos asesores de la	(N° de uniones comunales que se incorporan a los consejos asesores de la SEREMI de Salud para la socialización y capacitación en políticas de salud en el año t/N°	25%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar escuelas de Salud Pública en las provincias de la Región con recursos asociados para su aplicación. • Elaboración e implementación de plan de trabajo elaborado en

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
		SEREMI de Salud para la socialización y capacitación de políticas de salud en el año t con respecto al año t-1	de uniones comunales en la región del Bio Bio año t-1)*100			conjunto con las uniones comunales.
		Porcentaje de programas de salud que son socializados con la comunidad a través de Diálogos Ciudadanos y que cuentan con participación de al menos el 50% de las uniones comunales y juntas de vecinos convocadas de la región del Bio Bio	(N° de Diálogos Ciudadanos realizados, para socializar las estrategias y políticas implementadas, que cuentan con participación de las uniones comunales y juntas de vecinos de la región del Bio Bio / N° de diálogos ciudadanos realizados)*100	100%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación e implementación de cuentas públicas participativas. • Realizar diálogos ciudadanos en las provincias de la región.
	Aumentar la satisfacción del usuario	Porcentajes de usuarios que califican con nota mayor a 6 la atención y servicios entregados por la institución según encuesta trimestral de satisfacción usuaria aplicada al menos al 505 de los usuarios atendidos y elaborada de acuerdo a las oficinas de atención usuaria	(N° de usuarios encuestados que evalúan con nota mayor a 6 la atención y servicios entregados por la institución entregada por la institución/N° total de usuarios encuestados)*100	80%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de afluencia de público en las COMPIN de las provincias de la región. • Elaboración e implementación de plan de mejoras de acuerdo a observaciones detectadas en encuestas de satisfacción usuaria.

7.1.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar el sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de variación de los procesos incorporados al proceso de certificación bajo la Norma ISO 9001:2015 en el año t con respecto al año t-1	(N° de procesos incorporados al alcance de la certificación en la Norma ISO 9001:2015 en el año t/ N° de procesos incorporados al alcance de la certificación en la Norma ISO 9001 en el año t-1)*100	100%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de unidad de gestión de calidad, que coordina el proceso de certificación en toda la región. Capacitación en sistema de gestión de calidad, y sus alcances, a funcionarios que se incorporan al sistema y los que participan del proceso de mantención de la certificación.
		Porcentaje de procesos que se encuentran certificados y que se ejecutan de acuerdo al protocolo establecido por la Norma ISO 9001:2015	(N° de procesos certificados que presentan desviación en el cumplimiento de los protocolos establecidos por la Norma ISO 9001:2015/N° de procesos certificados)*100	>10%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de plan de mejora de acuerdo a informe por la Dirección.
	Optimizar los procesos de gestión de abastecimiento	Porcentaje de procesos de gestión y abastecimiento que dan cumplimiento a los tiempos de tramitación establecidos de acuerdo a los procedimientos existentes.	(N° de procesos que dan cumplimiento a los tiempos de tramitación establecidos para cada uno de ellos /N° de procesos estandarizados)*100	80%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de plataformas electrónicas que automatizan el seguimiento de los procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
		Tiempo promedio de aprovisionamiento de productos críticos priorizados por la institución y recepcionados mensualmente.	Fecha de recepción del pedido-fecha de orden de compra	< 20 días	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> Establecer plan de acción de acuerdo a productos críticos que se encuentran por sobre el margen establecido de compras.
	Fortalecer el monitoreo del plan nacional de salud	Porcentaje de programas de salud pública que presentan monitoreo mensual de sus actividades y evaluación de impacto del programa	(N° de programas que presentan monitoreo mensual y evaluación del programa/N° de programas de salud pública)*100	100%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Implementar plan de mejoras al sistema informático de control de gestión, para la elaboración de informes de gestión, tendencias, entre otros.
	Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal	Porcentaje de programas que son desarrollados e implementados en coordinación con otras instituciones privadas y públicas	(N° programas que son desarrollados intersectorialmente/N° de programas priorizados)*100	100%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación de impacto, basado en diagnósticos provinciales para los programas de salud pública en las provincias de la región.
	Fortalecer el acceso a los programas de protección social en el marco de salud en promoción de salud.	Cobertura de planes comunales de salud que son aprobados de manera conjunta por el Consejo Integrador de la Red Asistencial (CIRA) y Consejo Asesor Regional de la SEREMI de salud (CARS) y que consideran políticas o normativas de salud en los territorios.	(N° de planes de planes comunales aprobados por el CIRA y CARS que consideran políticas y normativas de salud en los territorios /N° de planes de comunales elaborados)*100	100%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de instrumentos de evaluación de impacto de los programas de salud pública en la región.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
		Cobertura de comunas que cuentan con planes comunales de promoción de la salud aprobados por los consejos asesores de salud con representatividad de la sociedad civil, sector educación y municipios	(N° de planes comunales trienales elaborados y evaluados con participación comunitaria/N° de planes comunales elaborados)*100	100%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Jornadas bimensuales con encargados comunales de los municipios para el levantamiento, desarrollo y seguimiento de los planes comunales de salud.
	Aumentar la participación en proyectos públicos y privados	Porcentaje de proyectos elaborados de acuerdo a las necesidades de financiamiento detectadas en el año t con respecto al año t-1	(N° de proyectos presentados de acuerdo a las necesidades de financiamiento detectadas en el año t/N° de iniciativas de inversión presentadas de acuerdo a las necesidades de financiamiento en el año t-1)*100	100%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de un área de proyectos en la institución Capacitación en metodología de proyectos de inversión a los equipos provinciales.

7.1.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al capital humano en la formación de competencias adecuadas para los trabajadores de la institución.	Porcentaje de funcionarios que aprueban actividades del Plan Anual de Capacitación elaborado de acuerdo a brechas de competencias identificadas	(N° de funcionarios que aprueban actividades del Plan anual de capacitación/N° de funcionarios capacitados)*100	95%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y ejecutar plan anual de capacitación de acuerdo a brechas de competencias detectadas de acuerdo a los perfiles de cargo. Replica constante de las capacitaciones a las que asisten los profesionales, para el resto de los equipos de trabajo.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
		Porcentaje de capacitaciones que cuentan con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo.	(N° de capacitaciones que cuentan con evaluación de transferencia/N° de capacitaciones desarrolladas)*100	80%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de plan para el levantamiento y aplicación de los perfiles de cargo en el puesto de trabajo en base a levantamiento de funciones.
	Fomentar un clima laboral adecuado para el desarrollo y motivación de los funcionarios	Promedio obtenido por la institución en encuesta de clima laboral que presenta nota igual o superior a 5 con respecto a los entornos de trabajo.	(N° total de personas que evalúan los entornos de trabajo con nota igual o superior a 5/N° total de personas)	300 personas	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejora de acuerdo a aplicación encuesta de clima laboral Generación de iniciativas que promuevan y reconozcan al recurso humano.
	Fortalecer infraestructura y equipamiento	Porcentaje de dependencias de la institución a las que se le realizaron mejoras en infraestructura en el año t versus año t - 1	(N° de dependencias que requieren mejoramiento de infraestructura y que son implementadas en el año t/ N° de dependencias de la institución que realizaron mejoramiento de infraestructura en el año t-1)*100	50%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de un área de proyectos en la institución

7.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVAS
FINANCIERA	Dar cumplimiento al proceso de gestión presupuestaria de acuerdo a lineamientos institucionales	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual de la institución	(Total de presupuesto ejecutado/Total de presupuesto asignado)*100	100%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de programa trimestral de ejecución presupuestaria.

7.2 Descripción iniciativas estratégicas

7.2.1 PERSPECTIVA USUARIA

- Elaboración e implementación de plan de trabajo de comisiones mixtas de salud-educación, de tal forma que facilite la incorporación de hábitos de vida saludables en los establecimientos educacionales.
- Elaborar e implementar plan de mejora de acuerdo a la aplicación de encuestas de calidad de vida en los establecimientos de salud que permitan medir el estado actual de salud de la población por territorio e identificar los hábitos de vida actuales de la población.
- Elaborar y gestionar un plan para la implementación de instrumentos reguladores que surgen a través de los diagnósticos comunales y que fomenten los estilos de vida saludable. Instruir, en conjunto con las municipalidades, la generación de estrategias que generen cambios perdurables en la población. Ejemplo: Ordenanzas municipales.
- Elaboración e implementación de planes comunales en base al desarrollo de diagnósticos comunales y/o provinciales elaborados en coordinación con equipos comunales. Es importante pues no se cuenta con ellos, y es parte de la identificación de la situación actual de la provincia para generar las estrategias de carácter territorial.
- Realizar escuelas de salud pública en las provincias de la región con recursos asociados para su aplicación. Las escuelas de salud pública son una herramienta utilizada para la difusión de las distintas políticas o leyes, cuando éstas son promulgadas, con el fin de darlas a conocer a la población. Ejemplo: Ley de etiquetado de alimento.
- Elaboración e implementación de plan de trabajo elaborado en conjunto con las uniones comunales, lo que permite incorporar las necesidades de los territorios en los planes de trabajo anuales y no sólo desde el punto de vista de la municipalidad y la institución.
- Coordinación e implementación de cuentas públicas participativas, que son parte de las estrategias de participación ciudadanas para dar a conocer la gestión de la institución a la ciudadanía incorporando el levantamiento de necesidades por parte de ellos.
- Realizar diálogos ciudadanos en las provincias de la región, para dar a conocer la implementación de las políticas de salud en los territorios.
- Realizar estudios de afluencia de público en las COMPIN de las provincias de la región, que permita medir el total de público que asiste a la sucursal, las horas peak y las solicitudes más realizadas. Esto con el fin de generar un plan de mejora para la atención de público.

- Elaboración e implementación de plan de mejora de acuerdo a observaciones detectadas en encuestas de satisfacción usuaria, pues el estudio de afluencia debe generar ciertas oportunidades de mejora que son necesarias implementar.

7.2.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Implementación de unidad de gestión de calidad, que coordina el proceso de certificación en toda la región. Esto permite la asignación de un área para la implementación de este proceso, con dedicación exclusiva, lo que además permite la unificación de criterios en toda la región.
- Capacitación en sistema de gestión de calidad, y sus alcances, a funcionarios que se incorporan al sistema y a los que participan del proceso de mantención de la certificación. La capacitación, y la asignación de presupuesto para ello, es un factor importante a la hora del éxito en la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Elaboración e implementación de plan de mejora de acuerdo a informe presentado por la Dirección. El desarrollo e implementación del plan de mejora permitirá intervenir aquellas áreas que presentan oportunidades de mejora y que son necesarias de implementar.
- Elaboración de plataformas electrónicas que automatizan el seguimiento de los procesos, y que permiten agilizar los tiempos de respuesta y la toma de decisiones a través del uso de las tecnologías de la información.
- Establecer plan de acción de acuerdo a productos críticos que se encuentran por sobre el margen establecido de compras y que permita generar modificaciones en los procesos actuales.
- Implementar plan de mejoras al sistema informático de control de gestión, para la elaboración de informes de gestión, tendencias, entre otros. Donde el sistema actual permite realizar seguimiento de las actividades ejecutadas pero no así de la gestión a través de un sistema de control de gestión.
- Elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación de impacto de los programas de salud pública en la región, basado en diagnósticos provinciales para los programas de salud pública en las provincias de la región, esto para la generación de planes de acuerdo a los diagnósticos y las brechas identificadas a través de una evaluación de impacto.
- Jornadas bimensuales con encargados comunales de los municipios para el levantamiento, desarrollo y seguimiento de los planes comunales de salud, quienes son los encargados y referentes directos de la comunidad en las 54 comunas de la región.

- Conformación de un área de proyectos de la institución, que permita potenciar la gestión de proyectos en la institución. De la misma forma se considera la capacitación en metodologías de proyectos de inversión a los equipos provinciales que permita el desarrollo por cada uno de los equipos de la institución.

7.2.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Elaborar y ejecutar plan anual de capacitación de acuerdo a brechas de competencias detectadas de acuerdo a los perfiles de cargo, así como también la evaluación de transferencia en el puesto de trabajo que permita medir la efectividad de las capacitaciones realizadas.
- Como parte de las mejoras en capacitación también se considera la réplica constante de las capacitaciones a las que asisten los profesionales, para el resto de los equipo de trabajo ya que por términos presupuestarios no es posible incorporar al total de los funcionarios.
- Elaboración e implementación de plan para el levantamiento y aplicación de los perfiles de cargo en el puesto de trabajo, en base al levantamiento de funciones, para medir el desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo y si estas son de acuerdo a lo establecido en el perfil. La especificidad de los cargos se traduce en una segunda iniciativa que es la elaboración de un diccionario de competencias.
- Elaboración de plan de mejora de acuerdo a aplicación de encuesta de clima laboral que permita medir el estado actual de los funcionarios y como afecta la motivación al desarrollo de las funciones y por ende al cumplimiento de los objetivos.
- Generación de iniciativas que promuevan y reconozcan al recurso humano, debido a que el factor de motivación es fundamental para el desarrollo de la institución y por ende influye directamente en el cumplimiento de los objetivos.
- Conformación de un área de proyectos en la institución que gestione la elaboración y postulación a proyectos públicos y privados.

7.2.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

- Elaboración programa anual de ejecución presupuestaria, que contenga visitas provinciales como así también el desarrollo de sistemas informáticos que permitan comunicar los distintos sistemas internos.

CAPITULO 8: TABLEROS DE CONTROL

8.1 Desdoblamiento estratégico SEREMI de Salud región del Bio Bio.

La aplicación en cascada o desdoblamiento estratégico permite desarrollar una estructura que permite desdoblar la estrategia a nivel corporativo e integrar las operaciones de diversas unidades de negocio (Kaplan y Norton, 2000). El desdoblamiento estratégico o aplicación en cascada se desarrolla principalmente por la dificultad que presenta el alineamiento y cumplimiento de los objetivos, dado que si bien los indicadores, metas e iniciativas son producto del análisis estratégico realizado es necesario operacionalizar la estrategia en las unidades que son claves para su implementación. Es así como el factor clave en la implementación de la estrategia es el desempeño de las personas que llevan a cabo las acciones para dar cumplimiento a la planificación planteada.

El desdoblamiento de la estrategia está en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifica los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos estratégicos de la institución (Kaplan y Norton, 2008). Muchas veces los objetivos pueden ser los mismos a lo largo de la empresa, en la mayoría de los casos los cuadros de mando de nivel inferior incluyen medidas que reflejan las oportunidades y los retos específicos de su propio nivel.

Es necesario indicar que además de los objetivos e indicadores exigidos por la empresa, cada unidad cuenta con facultades para desarrollar objetivos e indicadores dentro de los temas estratégicos que son relevantes para la unidad. De esta forma, todas las unidades están alineadas con las prioridades estratégicas de la empresa, pero con la libertad de desarrollar e implementar localmente determinadas estrategias.

La alineación de las unidades de negocios con las estrategias corporativas, es un proceso de arriba hacia abajo. En efecto, el output de la alineación se convierte en el input del proceso de desarrollo de las estrategias para las unidades definidas en el tablero de gestión de la unidad, esto como resultado del proceso de desdoblamiento de la estrategia realizado. La elaboración de los tableros de gestión por unidad permitirá la retroalimentación entre el equipo de planificación y las unidades operativas, además de la implementación de la estrategia con el entendimiento del personal que comprende cuáles son sus procesos y recursos claves para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la institución.

Para que la ejecución sea efectiva la alineación requiere la integración y cooperación de personas que se encuentran en diferentes unidades organizacionales, por lo que es necesario llevar a cabo y coordinar los múltiples procesos requeridos para la ejecución exitosa de la estrategia, para esto es necesario que los mapas estratégicos y los BSC de las unidades de negocio y de soporte estén alineados entre sí con la estrategia corporativa.

Los aspectos a tener en cuenta al realizar los cuadros de mando aplicados en cascada en la empresa, son los siguientes:

- Vínculo con cuadros de mando relacionados: Cada tablero de gestión debe tener objetivos e indicadores que ejerzan influencia sobre el siguiente cuadro de mando en la cadena.
- Vínculo con la estrategia: Los indicadores indicados en los tableros de gestión, deben demostrar su vinculación con la estrategia general de la empresa.
- Metas apropiadas: Las metas en cascada deben cumplir con las metas de nivel más alto a través de la cadena de los tableros de gestión vinculados.
- Cobertura objetivos principales: La característica más importante de la aplicación en cascada es su influencia. Es decir, ¿qué podemos hacer a nuestro nivel para influir sobre el cuadro de mando de nuestra unidad de negocio.

La aplicación en cascada puede producir tremendos beneficios en cuanto a sistema de medición, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. El desdoblamiento de la estrategia permitirá difundir a todos los integrantes de la institución cuáles son los impulsores del éxito en la empresa y la oportunidad de identificar como contribuyen a ese éxito.

Por último, una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad cumplan los objetivos estratégicos. El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere de tres pasos:

- Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
- Relacionar con objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
- Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar en la implementación de la estrategia.

8.2 Organigrama SEREMI de Salud Región del Bio Bio.

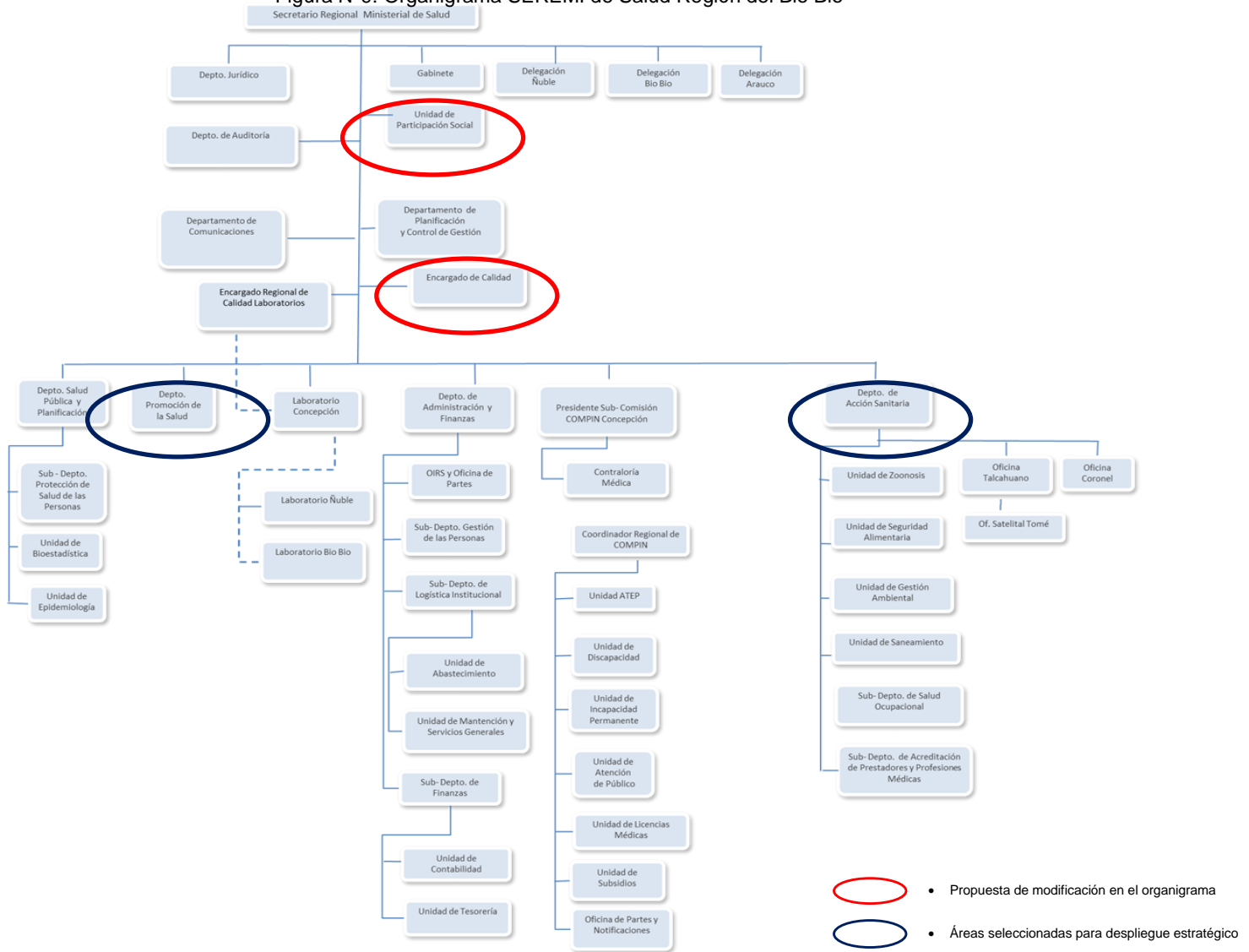
La propuesta de modificación de estructura, aunque presenta pequeñas modificaciones, requiere de una socialización con todas las áreas de la Institución, esto dado a que el cambio afecta la incorporación de nuevas condiciones y criterios administrativos, que además deben ser validados por la Dirección Nacional. El principal objetivo de la modificación de la estructura actual es replantear los lazos de comunicación, control y gestión, que han permanecido estables durante mucho tiempo. Dentro del cuadro de mando integral se ha planteado como necesario realizar una evaluación de los programas de salud y el fortalecimiento de la participación ciudadana, es por esto que se considera la incorporación de la unidad de participación social como unidad asesora del secretario regional ministerial, de tal forma que sus lineamientos sean transversales a todas las áreas de la institución. A partir del año 2014 la participación social ha sido relevada nuevamente como parte de la gestión del gobierno, y por ende de las instituciones públicas incorporándose dentro de la gestión a través de la conformación de los consejos asesores y como participante en la socialización y consultas en la implementación de nuevas políticas.

La segunda modificación se plantea con la incorporación de un encargado de calidad, dada la relevancia que tiene la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en los procesos de la institución, función que actualmente es desarrollada por el Departamento de Planificación Estratégica, Gestión e Inversiones.

La estructura organizacional de acuerdo a su distribución gráfica es vertical, de arriba hacia abajo con la máxima autoridad encabezando la estructura y una departamentalización que corresponde a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir en las funciones, los niveles y actividades de los recursos de la institución.

Como parte del desdoblamiento estratégico se han considerado dos áreas estratégicas de la institución, que corresponden a los departamentos de promoción de la salud y acción sanitaria que se alinean en los tres ejes estratégicos. Para estas dos áreas se elaboraran los tableros de control que permitirán realizar el desdoblamiento del cuadro de mando integral para operacionalizar y difundir la estrategia. En la estructura organizacional se destacan con azul aquellas áreas a las que se les realizará el desdoblamiento estratégico. Se destacan aquellas dos áreas a las que se les aplicará el desdoblamiento estratégico, como también aquellas que se incorporan a la estructura, esto con el fin de identificar aquellas áreas en la estructura organizacional. Ver Figura 9:

Figura N°9: Organigrama SEREMI de Salud Región del Bio Bio



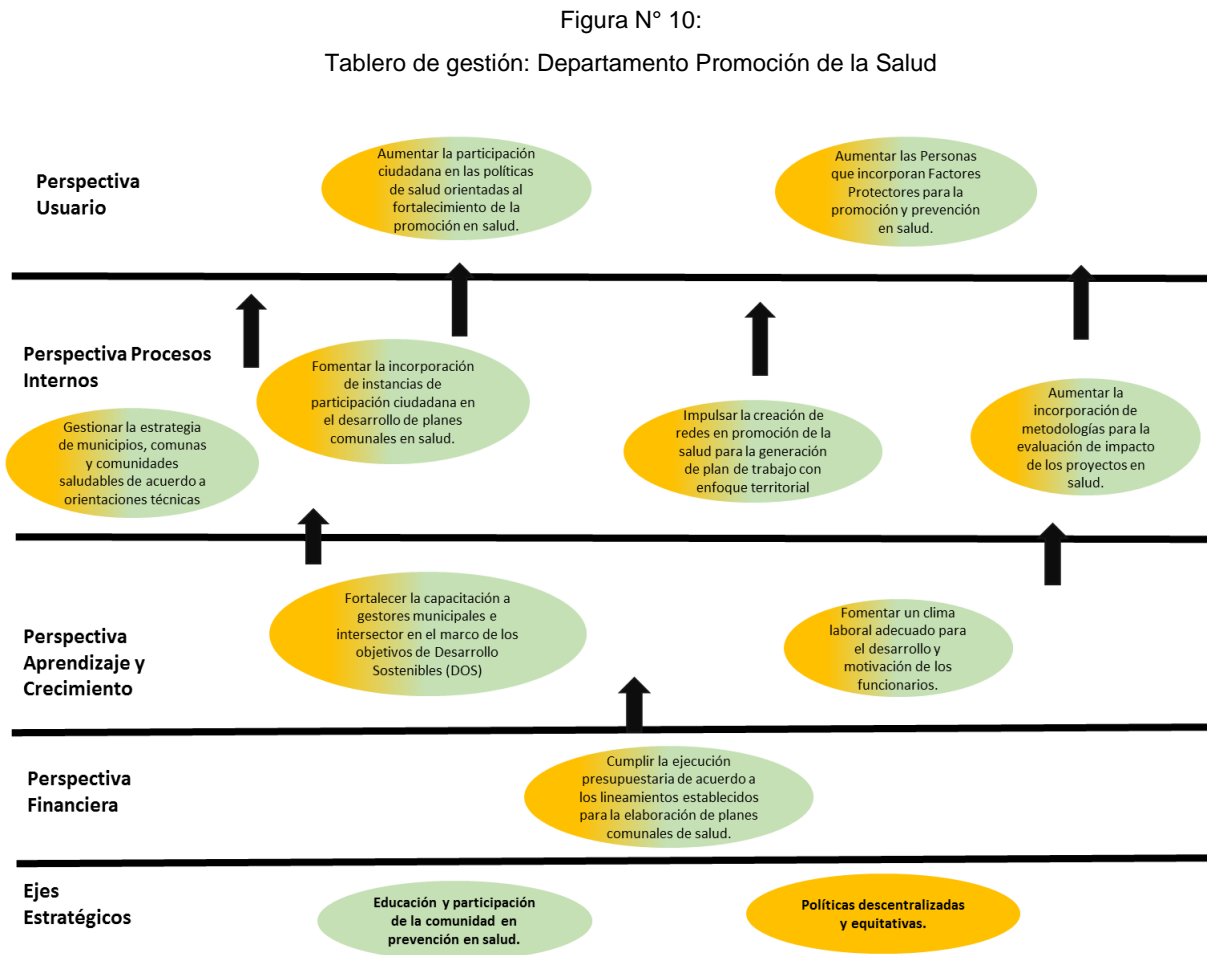
Fuente: Elaboración propia

8.3 Despliegue estratégico

El objetivo principal de la elaboración de los tableros de control es la implementación y monitoreo de la estrategia, para esto se han seleccionado dos departamentos que han sido identificados en la estructura organizacional y que corresponden a los departamentos de promoción de la salud y acción sanitaria.

Para dicho proceso se llevaron a cabo las siguientes etapas: (1) identificación de los ejes estratégicos asociados a los departamentos, (2) desagregación de los macro procesos del eje en las distintas perspectivas del cuadro de mando integral, (3) elaboración del tablero de control para cada eje.

El tablero de control elaborado por eje estratégico y para el departamento de promoción de la salud es el que se muestran en Figura 10:



Fuente: Elaboración propia.

Para el departamento de promoción de la salud hemos considerado los ejes estratégicos de “educación y participación de la comunidad en prevención en salud” y “políticas descentralizadas y equitativas”, que se despliega en el departamento, y por ende en la institución, a través de la incorporación de factores protectores de la salud en la población, incorporación de metodologías de evaluación de impacto, fortalecimiento de la participación ciudadana, entre otros. Cabe destacar que dichos procesos están basados en los objetivos estratégicos definidos para el departamento, y que al igual que en otras áreas, están alineados con los objetivos estratégicos ministeriales y la estrategia nacional de salud. Para el logro de dichos procesos es necesario fortalecer áreas internas de la institución que permitirán dar cumplimiento a los distintos objetivos propuestos. Dichos procesos bajan a las áreas de recurso humano y tendrán indicadores asociados a su cumplimiento.

OUTPUT:

- **Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud.**
- **Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud**

Tiene por objetivo educar y empoderar a la población en hábitos de vida saludable para que a través de la reducción de los factores de riesgo disminuyan la presencia de enfermedades transmisibles y no transmisibles que son producidas por condiciones y hábitos de vida que afectan la presencia de estas enfermedades. Esto es influenciado por los procesos de gestión Interna del departamento y que afectan directamente a cada uno de los objetivos definidos.

PROCESOS INTERNOS:

El proceso de aumentar la incorporación de metodologías para la evaluación de impacto de los proyectos en salud para el trabajo comunitario, afecta en el aumento de la participación ciudadana en las políticas de salud y en el aumento de las personas que incorporan factores protectores para la promoción, lo que es necesario debido a que los programas deben presentar procesos de evaluación para el mejoramiento de ellos de manera que sean un aporte efectivo al mejoramiento de la salud y la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

El proceso de gestionar la estrategia de municipios, comunas y comunidades saludables aporta a través de la difusión de los programas ministeriales y locales, lo que permite la generación de los planes comunales con un enfoque territorial y con un pleno conocimiento de las estrategias y políticas ministeriales. La generación de planes comunales, permite concebir estrategias como la difusión en programas en radios comunitarias, foros regionales de salud pública y acciones

enfocadas directamente a satisfacer las necesidades de las comunas con un enfoque territorial. Esto aporta directamente a los dos objetivos planteados en la perspectiva usuaria.

Los procesos de fomentar la incorporación de instancias de participación y el impulsar la creación de redes en promoción con otras instituciones y la comunidad, permiten el desarrollo de estrategias basadas en cubrir las necesidades de los territorios con el apoyo financiero de parte de la institución para generar estrategias acordes a la realidad comunal. El trabajo comunitario está basado en fortalecer las relaciones con los consejos asesores, en distintos niveles y en las distintas etapas del curso de vida (adolescente, adultos y adultos mayores), lo que se complementa con el trabajo de los equipos comunales existentes en cada una de las provincias que guían el accionar de cada uno de ellos, aportando al aumento de la participación ciudadana y al aumento de las personas que incorporan factores protectores para la salud, en la línea de promoción y prevención en salud.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para el objetivo de fortalecer las capacitaciones a gestores municipales e intersectoriales, se debe disponer de personas con experiencia en trabajo comunitario para el desarrollo y cumplimiento de los procesos de promoción de la salud, los que están enfocados directamente a los procesos participativos en coordinación con la comunidad para la educación en salud.

Por último, el fomentar un clima laboral adecuado es un proceso transversal a todos los objetivos, considerando que la motivación de los funcionarios es un factor importante para la efectividad en el desarrollo de los procesos de toda la institución, y por ende en los procesos del departamento de promoción y prevención en salud.

Para los objetivos definidos se plantea el siguiente tablero de control:

Tablero de control 1: Departamento de promoción de la salud.

Tabla N°10: Tablero de control departamento promoción de la salud

	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de control	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud	Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud orientadas al fortalecimiento de la promoción en salud.	Porcentaje de variación en uniones comunales que se incorporan al trabajo en promoción de la salud para la socialización y capacitación de políticas que promuevan los hábitos de vida saludable en el año t con respecto al año t-1	25%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Realizar escuelas de Salud Pública en las provincias de la Región con recursos asociados para su aplicación. Elaboración e implementación de plan de trabajo elaborado en conjunto con las uniones comunales.
	Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud	Aumentar las Personas que incorporan Factores Protectores para la promoción y prevención en salud.	Porcentaje de personas que declaran incorporar hábitos de vida saludables para la incorporación de factores protectores para la salud, según diagnóstico anual aplicado para la elaboración de planes comunales de salud en el año t con respecto al año t-1	25%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de plan de trabajo de comisiones mixtas de salud-educación. Elaborar e implementar plan de mejoras de acuerdo a la aplicación de encuestas de calidad de vida en los establecimientos de salud
Procesos Internos	Fortalecer el acceso a los programas de protección social en el marco de la promoción y prevención en salud.	Fomentar la incorporación de instancias de participación ciudadana en el desarrollo de planes comunales en salud.	Porcentaje de instancias comunales creadas para el desarrollo y socialización del avance de planes comunales en salud.	100%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de instrumentos de evaluación de impacto de los programas de salud pública en la región.
			Porcentaje de proyectos	90%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de plan de

	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de control	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
			comunicacionales elaborados con participación ciudadana			comunicación participativo
	Fortalecer el acceso a los programas de protección social en el marco de la promoción y prevención en salud.	Gestionar la estrategia de municipios, comunas y comunidades saludables, de acuerdo a orientaciones técnicas	Porcentaje de comunas que presentan implementación y evaluación ex post de las estrategias de salud incorporadas a la comuna.	100%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejoramiento en las estrategias de salud en el marco de la promoción en salud
			Porcentaje de comunas que presentan asesoramiento a sus equipos de salud para el fortalecimiento de la promoción en salud.	100%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación anual en metodologías de educación para la promoción en salud
	Fortalecer el monitoreo del plan nacional de salud.	Aumentar la incorporación de metodologías para la evaluación de impacto de los proyectos en salud.	Porcentaje de equipos comunales que aplican metodologías de evaluación de impacto en comunas centinelas	80%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación anual en metodologías de educación para la promoción en salud
	Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional y comunal	Impulsar la creación de redes en promoción de la salud para la generación de plan de trabajo con enfoque territorial	Porcentaje de programas que son desarrollados e implementados por el departamento de Promoción de la Salud en coordinación con otras instituciones privadas y públicas	70%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de plan de trabajo en el marco de salud en todas las políticas
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar un clima laboral adecuado para el desarrollo y motivación de los funcionarios	Fomentar un clima laboral adecuado para el desarrollo y motivación de los funcionarios	Promedio obtenido por el departamento de promoción en encuesta de clima laboral que mide los entornos laborales y	5	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejora de acuerdo a aplicación encuesta de clima laboral

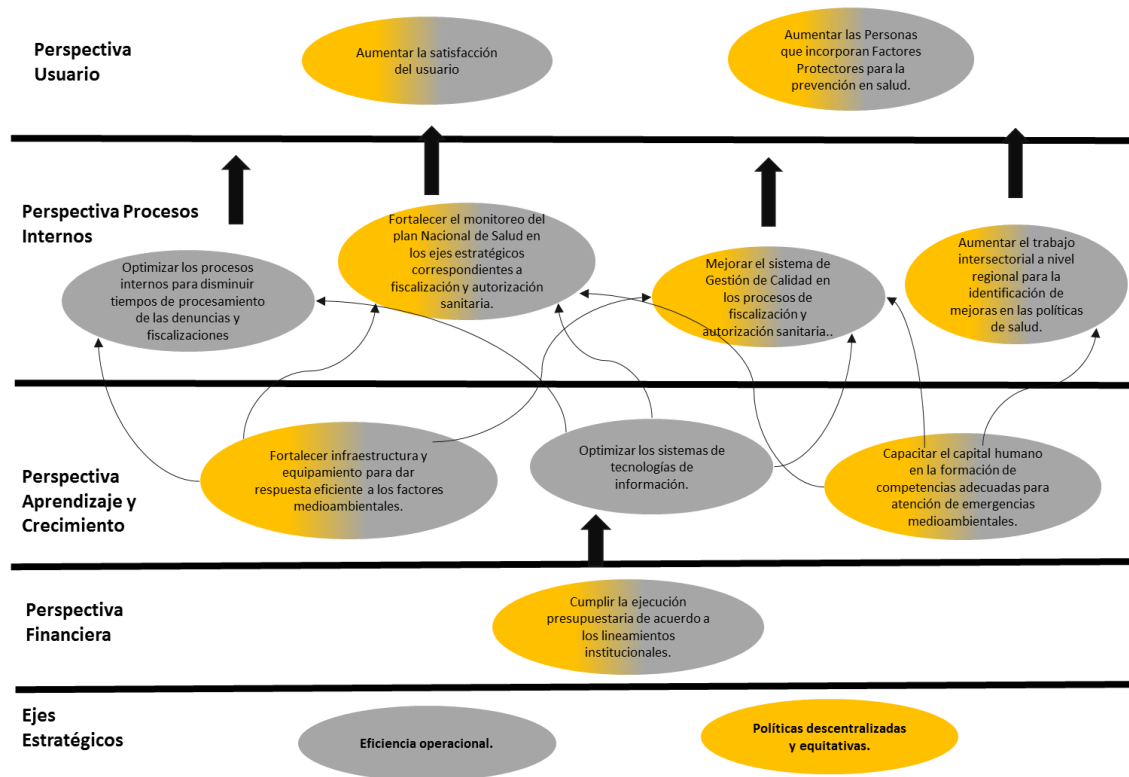
	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de control	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
		del Depto. De Promoción de la Salud.	presenta nota igual o superior a 5 con respecto a los entornos de trabajo de la SEREMI de Salud			<ul style="list-style-type: none"> • Generación de un plan de compensación que promueva y reconozca al recurso humano.
	Capacitar el capital humano en la formación de competencias adecuadas para los trabajadores de la institución.	Fortalecer la capacitación a gestores municipales e intersector en el marco de los objetivos de Desarrollo Sostenibles (DOS)	Porcentaje de capacitaciones anuales realizadas a gestores municipales e intersector en orientaciones para la promoción en salud.	100%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar plan anual de capacitación de acuerdo a brechas de competencias
Perspectiva Financiera	Cumplir la ejecución presupuestaria de acuerdo a los lineamientos institucionales	Cumplir la ejecución presupuestaria de acuerdo a los lineamientos establecidos para la elaboración de planes comunales de salud.	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual	100%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de programa anual de ejecución presupuestaria.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los departamentos seleccionados para el desarrollo de los tableros de control para el alineamiento de la estrategia, se desarrolla a continuación el tablero de control para el Departamento de Acción Sanitaria. Este departamento es el encargado de gestionar los procesos de fiscalización y autorización sanitaria, específicamente en los procesos de planificación, coordinación y control de la fiscalización sanitaria que la ley y, en especial el Código Sanitario y sus leyes y reglamentos complementarios establecen, gestionando el cumplimiento de las disposiciones sanitarias, sanitario ambientales, salud laboral, manejo de residuos, entre otros, dentro del territorio de competencia regional.

El tablero de control elaborado por eje estratégico y para el departamento de acción sanitaria es el que se muestran en Figura 11:

Figura N° 11: Tablero de gestión de Departamento Acción Sanitaria.



Fuente: Elaboración propia.

Para el departamento de acción sanitaria hemos considerado los ejes estratégicos de “eficiencia operacional” y “políticas descentralizadas y equitativas”, que se despliegan en el departamento y permiten el aumento de la satisfacción usuaria y la incorporación de factores protectores de la salud en la población, a través de la optimización de los procesos internos, el monitoreo del plan nacional de salud, el mejoramiento del sistema de gestión de calidad y el aumento del trabajo intersectorial. Para el logro de dichos procesos es necesario fortalecer áreas internas de la institución que permitirán dar cumplimiento a los distintos objetivos propuestos. Los procesos de recursos físicos y humanos son los que sustentan los procesos internos del departamento.

OUTPUT:

- **Aumentar la satisfacción del usuario**
- **Aumentar las personas que incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud.**

El departamento tiene por objetivo aumentar la satisfacción del usuario y aumentar las personas que incorporan factores protectores para la salud a través de la intervención en los procesos y que permiten finalmente reducir los factores de riesgo y la presencia de enfermedades transmisibles y no transmisibles que son producidas por condiciones físicas y medioambientales. Esto es afectado por los procesos de gestión Interna del departamento y que influyen directamente en cada uno de los objetivos definidos.

PROCESOS INTERNOS:

Dentro de los procesos internos seleccionados se destacan la optimización de los procesos internos para la disminución de los tiempos de procesamiento de las denuncias y fiscalizaciones, esto debido a que uno de los principales factores que evalúan los usuarios son los tiempos de respuesta y que afectan directamente a la satisfacción usuaria, pues la comunidad espera que sus solicitudes sean respondidas en forma oportuna.

El fortalecimiento del monitoreo del plan nacional de salud, así como el aumento en el trabajo intersectorial son dos objetivos que aportan directamente en el cumplimiento de la normativas de salud existentes para asegurar la protección en la salud de las personas y que permiten dar seguridad a la comunidad con respecto a los procedimientos actuales ante situaciones de riesgo o que permiten prevenir enfermedades por contaminación, evitando de esta manera situaciones de riesgo así como también realizar procesos de denuncias y autorización sanitaria en los tiempos establecidos y con una respuesta oportuna.

Por último, el mejoramiento del sistema de gestión de calidad en los procesos de fiscalización y autorización sanitaria lleva a estandarizar los procesos estratégicos de la institución que afectan directamente a aquellos que entregan un servicio directo a la población usuaria de la institución, permitiendo protocolizar las denuncias, respuestas, tiempos de respuesta, entre otros, de tal forma que los procesos se ejecuten de la misma forma en las cuatro provincias de la región.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para el cumplimiento de los objetivos de procesos internos se consideran tres objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que aportan a su cumplimiento, en detalle la optimización de las tecnologías de la información permiten agilizar la ejecución de los procesos a través de la automatización de estos, aportando a la optimización de los procesos internos para disminuir tiempos de procesamiento y respuesta, al monitoreo del plan nacional de salud con una respuesta eficiente en su cumplimiento y al mejoramiento del sistema de gestión de calidad a través de los procesos que están incorporados al alcance en el departamento de acción sanitaria.

La capacitación del recurso humano en la formación de competencias para atención de emergencias medioambientales se considera como un factor crítico a la hora de dar respuesta y reaccionar frente a emergencias como derrames de residuos, terremotos, incendios forestales, tsunamis, entre otros, donde la institución debe orientar el comportamiento de la comunidad, entregando las herramientas necesarias para evitar la transmisión de enfermedades y exposición al riesgo. Es por esto, que este objetivo afecta al monitoreo del cumplimiento del plan nacional de salud en las líneas de fiscalización y autorización sanitaria, el mejoramiento del sistema de gestión de calidad y el trabajo intersectorial que permite desarrollar estos procesos con otras instituciones permitiendo aumentar los esfuerzos para dar respuesta a la población en forma integral.

Por último, el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento también es considerado como un factor crítico dado que sin estos insumos los procesos de fiscalización y autorización no podrían llevarse a cabo en los tiempos establecidos, afectando directamente al desarrollo de los procesos internos, al monitoreo del plan nacional de salud y al mejoramiento del sistema de gestión de calidad.

Tablero de control 2: Departamento de acción sanitaria

Tabla N°11: Tablero de control departamento acción sanitaria

	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de gestión	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Aumentar la satisfacción del usuario	Aumentar la satisfacción del usuario.	Porcentajes de usuarios que califican con nota mayor a 6 la atención y servicios entregados por el departamento de acción sanitaria según encuesta anual de satisfacción usuaria	75%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Abogacías con alcaldes en comunas de la Región del Bio Bio
	Aumentar las personas que	Aumentar las personas que incorporan factores	Porcentaje de personas que declaran incorporar	10%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Plan de difusión para la incorporación de hábitos de

	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de gestión	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
	incorporan factores protectores para la promoción y prevención en salud	protectores para prevención en salud	hábitos para la protección de la salud, según diagnóstico anual aplicado para la elaboración de los diagnósticos de determinantes sociales en salud en el año t con respecto al año t-1			prevención en salud.
Procesos Internos	Optimizar los procesos de gestión de abastecimiento	Optimizar los procesos internos para disminuir tiempos de procesamiento de las denuncias y fiscalizaciones.	Porcentaje de procesos de fiscalización ejecutados en los tiempos establecidos según procedimiento.	85%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Implementar unidad de gestión de proyectos.
	Fortalecer el monitoreo del plan nacional de salud	Fortalecer el monitoreo del plan Nacional de Salud en los ejes estratégicos correspondientes a fiscalización y autorización sanitaria	Porcentaje de procesos de fiscalización que presentan monitoreo mensual de sus actividades y evaluación de impacto en su ejecución.	90%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejoramiento al proceso de fiscalización y autorización sanitaria para la eficiente y oportuna entrega del servicio.
	Mejorar el sistema de gestión de calidad	Mejorar el sistema de Gestión de Calidad en los procesos de fiscalización y autorización sanitaria.	Porcentaje de procesos de fiscalización y de autorización sanitaria que se encuentran certificados y que se ejecutan de acuerdo al protocolo establecido por la Norma ISO 9001:2015	100%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejoramiento de acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento de los procesos de acuerdo a auditorías de calidad.
	Aumentar el trabajo	Aumentar el trabajo	Porcentaje de programas	80%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aplicación de

	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de gestión	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
	intersectorial a nivel regional y comunal	intersectorial a nivel regional para la identificación de mejoras en las políticas de salud	que son desarrollados e implementados por el departamento de acción sanitaria en coordinación con otras instituciones privadas y públicas			instrumentos de evaluación de impacto.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer infraestructura y equipamiento	Fortalecer Infraestructura y equipamiento para dar respuesta eficiente a los factores medioambientales	Porcentaje de mejoras en infraestructura y equipamientos realizadas en el departamento de acción sanitaria de acuerdo a identificación de oportunidades de mejoras en proceso de revisión del sistema de gestión de calidad	90%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de capacitación trimestral
	Fortalecer infraestructura y equipamiento	Optimizar los sistemas de tecnologías de información.	Porcentaje de sistemas de información implementados en el departamento de acción sanitaria de acuerdo a necesidades identificadas en el mejoramiento de los procesos.	90%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejoramiento de acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento de los procesos de acuerdo a auditorías de calidad.

	Objetivo cuadro de mando integral	Objetivo tablero de gestión	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
	Capacitar el capital humano en la formación de las competencias adecuadas para los trabajadores de la institución.	Capacitar al capital Humano en la formación de las competencias adecuadas para atención de emergencias medioambientales.	Porcentaje de funcionarios que aprueban actividades del Plan Anual de Capacitación elaborado de acuerdo a brechas de competencias identificadas	100%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en metodologías participativas.
Perspectiva Financiera	Cumplir la ejecución presupuestaria de acuerdo a los lineamientos institucionales	Cumplir la ejecución presupuestaria de acuerdo a los lineamientos institucionales establecidos para el departamento de acción sanitaria	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual	100%	trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de programa anual de ejecución presupuestaria

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS

La implementación de un modelo de control de gestión debe incluir aquellos factores que influyen en el alineamiento organizacional, con el fin de que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos de la institución por parte de los integrantes de la institución.

El sistema de alineamiento permitirá controlar la relación a través de la implementación de sistemas de información, sistemas de compensación e incentivos. Así, cuando el capital humano de una organización está bien alineado con la estrategia de negocio, éste se transforma en una ventaja competitiva para la institución. Motivar es alinear los objetivos personales con los organizacionales, es unir al individuo a través de un comportamiento a largo plazo, es así como es necesario que el profesional confíe en invertir su capital intelectual asumiendo retos y metas, teniendo presente que lo único inimitable en una organización es su fuerza de trabajo (Kaplan y Norton, 2011).

Se define la motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Robbins, 2004). Cuando una persona intenta llegar a esa meta existen factores internos que impulsan la acción y factores externos que actúan como incentivo de la acción. Es decir, la motivación afecta no sólo en la adquisición de habilidades y competencias sino también, en el cómo y en qué las utilizan.

Desde que se incorporó el concepto de que las organizaciones son sistemas humanos, y que el comportamiento de los trabajadores está relacionado con la motivación, las ciencias de empresas se vieron obligadas a incorporar teorías sobre la motivación. Es así como se ha pasado desde una visión donde el trabajador hace lo que sea por una remuneración, a una visión donde prevalecen los intereses y opiniones de los individuos.

La motivación laboral está relacionada con el ámbito de compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de objetivos que redundan en el beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos, que son propios del trabajador, y extrínsecos, que son propios de la organización hacia el trabajador.

Los factores intrínsecos son las acciones que son realizadas por los individuos y están marcadas por su propia voluntad de conseguir metas y satisfacer sus necesidades, acorde con sus habilidades y capacidades. Los factores extrínsecos serán aquellos que provienen del exterior, vienen normalmente desde la organización y deben ser los facilitadores de la empresa, de esta

manera se ponen a disposición de los individuos para alcanzar sus metas y objetivos, en concordancia con las metas y objetivos organizacionales.

Es necesario que la organización participe del proceso motivacional del trabajador, facilitándole la forma de satisfacer sus necesidades considerando para esto la importancia del cumplimiento de metas y objetivos de la institución, para esto deben entender los sistemas de estímulos e incentivos y su aplicación.

9.1 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento

La motivación y satisfacción laboral, son parte de lo que se llama capital humano de la organización, que es el que permite desarrollar otros aspectos de la institución, como es el capital intelectual. Será este el que permitirá crear las bases para la obtención de valor empresarial, y por ende el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Además de trabajar en el rendimiento de la organización, se deben adoptar otras prácticas de recurso humano que permitan el alineamiento a través del despliegue de la estrategia, pero es importante tener en cuenta que aun cuando se tenga un trato adecuado con el recurso humano no siempre se logrará que sean eficientes en un 100% debido a su comportamiento intrínseco, es así como se debe generar un sistema de incentivos que tenga la finalidad de desarrollar y mejorar la motivación de los trabajadores para el logro de resultados. Este sistema de incentivos debe ser diseñado en forma grupal, según la necesidad de la organización pero considerando las necesidades individuales.

La importancia de los sistemas de incentivos como herramienta para el mejoramiento del rendimiento de la organización, se analiza desde el punto de vista de cómo el incentivo motiva el comportamiento de los empleados. Algunas de las razones se detallan a continuación:

- La competencia del mercado ha obligado a los empleadores a encontrar maneras para controlar los costos laborales.
- El controlar los costos laborales está estrechamente relacionado con la necesidad de incrementar la eficiencia laboral.
- Se considera la expansión de los bonos de los altos ejecutivos a todos los niveles de la organización y los objetivos de los individuos que forman parte de la misma.

- Se visualizan los incentivos como una forma de facilitar el desarrollo de equipos de trabajo eficaces.

Dentro del sistema de incentivos es importante considerar que el programa de incentivos no puede basarse sólo en ofrecer comisiones y recompensas de carácter económico. El trabajador debe sentirse valorado, mediante acciones incentivadoras como:

- Oportunidades de promoción laboral.
- Reconocimiento de los logros.
- Sentirse valorado por la empresa.
- Proporcionar los medios necesarios para trabajar con calidad y de forma autónoma.
- Fomentar en la aportación de ideas y la participación en distintos ámbitos en la organización.

El comportamiento humano es complejo debido a que los individuos se desenvuelven de diversas maneras en función de varios aspectos que pueden afectar, en forma positiva o negativa, su desarrollo dentro de una sociedad.

En el campo organizacional se presenta el mismo grado de dificultad, debido a que en algunos casos se presenta un comportamiento orientado a minimizar sus esfuerzos pero desea maximizar sus beneficios, es decir, querrá trabajar la mínima cantidad de tiempo pero al mismo tiempo maximizar su remuneración.

Los individuos y los trabajadores, en este caso, actúan de acuerdo a sus intereses y los de la organización, por lo que si logran entender correctamente los procedimientos de trabajo serán recompensados por seguirlos y dar cumplimiento a las metas propuestas. Para inducir a los empleados a alcanzar niveles de eficiencia óptimos, se requiere de la implementación de un sistema de incentivos laborales mediante el cual se mejorará la situación de la empresa, logrando al mismo tiempo un incremento en la eficiencia global de la mano de obra. Además de lo indicado, es necesario lograr un ambiente agradable de trabajo dentro de la organización, en la que el empleado pueda percibirse como un aporte para la organización gracias al desempeño de su trabajo, y por ende, llegar al desarrollo de buenas relaciones interpersonales con cada uno de los miembros que forman parte de la organización.

Dentro de los tipos de incentivos existen cuatro clasificaciones genéricas, estas son:

- **Positivos:** El sistema se basa en un plan de recompensas por mejoras en el desempeño.
- **Negativos:** El sistema se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños con relación a un nivel esperado.
- **Directos:** Son conocidos también como beneficios pecuniarios, y que corresponden a pagos proporcionales a los niveles de incremento en la producción.
- **Indirectos:** Son conocidos también como beneficios no pecuniarios, y son aquellos que no están estipulados en términos monetarios entre los cuales están: vacaciones, promociones, estímulos morales, entre otros.

Como conclusión para la implementación de un plan de incentivos, cualquiera sea su naturaleza, se debe considerar que:

- Un plan de incentivo debe ser meditado y estructurado, y honestamente bien administrado.
- Un buen incentivo será una herramienta para la incorporación de avances en la organización.
- Debe considerar medidas de corto y largo plazo, dentro de los cumplimientos esperados.
- Debe considerar incentivos monetarios y no monetarios.
- Debe ayudar para retroalimentar a los equipos en los resultados de las medidas de desempeño.
- Debe estar alienado con los altos ejecutivos de la organización y con las necesidades de los trabajadores.

9.2 Esquemas de incentivos actuales en la SEREMI DE Salud

El esquema de incentivos existente en la SEREMI de Salud está basado en compensaciones de dinero o bonos por metas anuales cumplidas, las que son establecidas por la Subsecretaría de Salud Pública y evaluadas por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuesto. Los sistemas de incentivos actuales parten desde el año 1998, con la implementación de la ley N° 19.553 donde se incorporan las instituciones públicas a la Ley de Modernización del estado, incluyendo instrumentos de evaluación del desempeño basados en incentivos económicos. Estos sistemas de evaluación permiten valorar hasta qué punto los objetivos son cumplidos por los distintas divisiones, unidades, y por lo tanto, por la organización.

Actualmente existen dos sistemas de incentivos en la institución correspondientes al programa de mejoramiento de la gestión y las metas de equipo de trabajo. Ambos sistemas de incentivos se detallan a continuación.

9.2.1 Programa de mejoramiento de la gestión.

El sistema establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión anual está compuesto de dos sistemas de monitoreo de desempeño institucional: Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional (SMDI), con una ponderación del 80%, y el Sistema de Gestión de la Calidad, con una ponderación del 20%.

El SMDI, cuenta con 4 objetivos, de los cuales 3 aplican para la Subsecretaria, estos son:

- ✓ Indicadores H, con una ponderación del 50%
- ✓ Indicadores transversales, con una ponderación del 30%
- ✓ Sistema de Gestión de la calidad, con una ponderación del 20%

Los indicadores H que corresponden a un 50% del cumplimiento del sistema está compuesto por siete indicadores asociados a los procesos estratégicos de la institución y que están establecidos a nivel nacional. Los indicadores H comprometidos para el año 2017, son los que se detallan en la Tabla 12.

Tabla N° 12: Sistema anual de indicadores – indicadores H

N°	Indicador H 2017	Meta	Ponderación
1	Porcentaje de licencias médicas fiscalizadas en 5 componentes relevantes del total de licencias médicas tramitadas	6,39%	5%
2	Porcentaje de casos con contactos de enfermedades meningococicas tratados oportunamente (primeras 24 hrs.) desde la notificación del establecimiento de salud a la SEREMI durante el año t	98,6%	10%
3	Porcentaje de brotes de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) en establecimientos investigados por las SEREMIS de Salud	100%	10%
4	Porcentaje de personas de grupos de riesgo vacunadas contra la influenza durante el año t	80%	5%
5	Porcentaje anual de fiscalizaciones por Ley de Tabaco en restaurantes código CIU 552010 durante el año t	22%	10%
6	Índice de pesquisa de tuberculosis, durante el año t	21.98 personas	5%
7	Porcentaje de licencias médicas de pago directo sin peritaje liquidadas en menos de 25 días.	80%	5%

Fuente: Subsecretaria de Salud Pública

Los indicadores transversales que representan una ponderación del 30%, fueron definidos para los procesos de gestión interna y están compuestos por los siguientes indicadores (ver Tabla 13):

Tabla N° 13: Sistema anual de indicadores – indicadores transversales

N°	Indicador H 2017	Ponderación
1	Tasa de Accidentabilidad por Accidente del Trabajo	5%
2	Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles	5%
3	Porcentaje de licitaciones sin oferentes	5%
4	Porcentaje de actividades de capacitación con Compromiso de evaluación de transferencias en el puesto de trabajo	5%
5	Porcentaje de compromisos de auditorías implementadas	5%
6	Porcentaje de licencias médicas de pago directo sin peritaje liquidadas en menos de 25 días.	5%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda, establece que a partir del año 2001 los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión mejorando las prácticas de los servicios públicos. Este diseño considera actualmente dos etapas del proceso con 2 sistemas pertenecientes al PMG. Para profundizar los avances logrados se incorpora el Programa Marco de la Calidad, para transitar de los procesos estándar establecidos a un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión, a través de las Normas ISO.

El cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 está referido a la certificación bajo la norma del proceso comprometido anualmente, es así como el año 2015 se certificó el proceso de fiscalización de alimentos, el año 2016 el proceso de certificación de desratización en procesos de pre demolición y el año 2017 el proceso de certificado de discapacidad emitido por las comisiones médico preventivas (COMPIN)

Por lo tanto, el sistema de ponderación de los tres sistemas se encuentra detallado en la Tabla 14.

Tabla N° 14: Sistema anual de indicadores –Metas Programa de Mejoramiento de la Gestión

N°	Metas Programa de Mejoramiento de la Gestión	Meta	Ponderación
1	Sistema de monitoreo del Desempeño Institucional – Indicadores H-indicadores transversales	100%	80%
2	Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015	100%	20%

Fuente: Subsecretaria de Salud Pública

Tienen derecho a recibir el incentivo los funcionarios/as que cumplan con los siguientes requisitos:

- ✓ Los funcionarios/as que hayan sido calificados, en el proceso de evaluación de desempeño.
- ✓ Los funcionarios/as que tengan continuidad contractual hasta la fecha definida del pago del bono del 31 de Marzo de 2017.
- ✓ Los funcionarios/as que no hayan tenido ausencias injustificadas al trabajo

En el caso de las metas del programa de mejoramiento de la gestión a bonificación es anual y corresponde al porcentaje indicado, sobre el sueldo imponible del trabajador. Para obtener la bonificación respectiva se consideran los criterios que se muestran en Tabla 15.

Tabla N° 15: Sistema de cumplimiento anual de indicadores

Estamento	Grados	Cumplimiento 90%-100%	Cumplimiento 75%-89%	Cumplimiento <75%
Directivos	Grado 10 y superiores	15,5%	7,75%	0%
Directivos de Carrera	Grado 11 a 17	18,5%	9,25%	0%
Profesionales	Profesionales	18,5%	9,25%	0%
Técnicos	Técnicos	25,5%	12,75%	0%
Administrativos	Administrativos	26,5%	13,25%	0%

Fuente: Subsecretaria de Salud Pública

9.2.3 Metas de equipo de trabajo

El segundo sistema de incentivo se encuentra compuesto por el cumplimiento de las metas de equipos de trabajo (MET) comprometidas por las dos subsecretarías con el Ministerio de Salud, la que está basada en la lógica del cumplimiento por metas de trabajo, donde en este caso la SEREMI de Salud actúa como un equipo de trabajo dentro de la Subsecretaría de Salud Pública.

Este sistema de metas está compuesto por 8 metas transversales y 2 metas locales las que son definidas por el equipo de trabajo de la región del Bio Bio.

En el caso de las metas por equipo de trabajo la bonificación es trimestral y corresponde al porcentaje indicado, sobre el sueldo imponible del trabajador.

Las metas comprometidas para el año 2017 son las que se detallan en Tabla 16.

Tabla N° 16: Sistema anual de indicadores – Metas MET

N°	Metas equipo de trabajo	Meta	Ponderación
1	Aportar al cumplimiento progresivo de los Objetivos Sanitarios de la Década 2011-2020, a través de la elaboración, ejecución y monitoreo del Plan Operativo de la Estrategia Nacional de Salud (ENS) en torno a los Resultados Inmediatos establecidos en los lineamientos temáticos	100% (4/4)	10%
2	Intervenir entornos saludables en base a los sistemas de reconocimiento de lugares de trabajo promotores de salud (LTPS) y establecimientos educacionales promotores de salud (EEPS), con un componente interno y externo en cada SEREMI de Salud	100% (2/2)	10%
3	Continuidad en la implementación y uso del módulo de emergencias de la Plataforma MIDAS	90%	10%
4	Cautelar el cumplimiento de las normativas ministeriales vinculadas a las auditorías de muerte materna (hasta 42 días postparto)	100% (4/4)	10%
5	Optimizar la coordinación del Programa Nacional de Inmunizaciones entre SEREMI y Servicios de Salud, a través del cumplimiento de un plan de actividades	80% (8/10)	10%
6	Cautelar el cumplimiento de las normativas ministeriales vinculadas a los procesos clínicos relacionados con el diagnóstico de laboratorio del VIH, asegurando la comunicación de resultados del examen de VIH a los usuarios/as del Sistema Público de Salud con serología positiva.	100% (4/4)	10%
7	Informes mensuales de Discapacidad certificados por el Depto. de la Coordinación Nacional de las COMPIN	100% (11/11)	10%
8	Monitoreo de ingresos y recaudaciones operacionales que permita cuadrar los ingresos por venta en SIGFE,	73% (8/11)	10%

N°	Metas equipo de trabajo	Meta	Ponderación
	con los registrados en Sistema de Recaudación más los realizados de forma manual.		
9	Vigilar microbiológicamente los alimentos elaborados en ELEAM Autorizados (Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores) de la Región del Biobío.	80% (53/66)	10%
10	Fortalecer el trabajo intersectorial de la Mesa del PLANESI "Plan Nacional para la Erradicación de la Silicosis", en la Región del Biobío.	100% (5/5)	10%

Fuente: Subsecretaría de Salud Pública

Tienen derecho a recibir el incentivo los funcionarios/as que cumplan con los siguientes requisitos:

- ✓ Funcionarios/as que hayan desempeñado funciones en la institución desde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.
- ✓ Funcionarios que se encuentren trabajando en la institución al momento del pago.
- ✓ Funcionarios que no hayan tenido ausencias injustificadas en el trimestre anterior al mes que corresponde el pago
- ✓ Cada equipo de trabajo está compuesto por un conjunto de funcionarios/as relacionados a un área o unidad de trabajo, propondrá sus indicadores a cumplir, los que se formalizan a través de un Convenio de Desempeño Colectivo.
- ✓ Los funcionarios del equipo de trabajo deberán ejecutar las actividades o hitos, resguardando los medios de verificación correspondientes que den cuenta de su cumplimiento.

Para recibir la bonificación respectiva se tienen los siguientes criterios:

Tabla N° 17: Sistema de cumplimiento anual de indicadores

Integrantes Equipo de Trabajo (Funcionarios Titulares y Contrata)		Técnicos-Administrativos-Auxiliares	Profesionales-Directivos
Tramo	Nivel de cumplimiento	Total	Total
Primer	90% o más	16%	16%
Segundo	75% -90%	11%	9%
Tercer	<75%	6%	2%

Fuente: Subsecretaría de Salud Pública

Al analizar los sistemas de incentivos actuales queda en evidencia que las metas y objetivos que deben ser cumplidos, no presentan un mayor desafío para la organización, pues estos son definidos anualmente pero no son parte de un sistema de evaluación que permita generar indicadores que impacten en los procesos y en el mejoramiento de la salud pública a nivel nacional y regional. La estandarización de los procesos y la generación de incentivos a nivel central, permite ciertamente aumentar las remuneraciones de los trabajadores, sin embargo su contenido debe estar orientado al mejoramiento de la salud pública a nivel país, a través de políticas centralizadas. Actualmente no existen instrumentos de evaluación, a nivel local, que permitan realizar una evaluación ex post del trabajo realizado.

La SEREMI de Salud Región del Bio Bio, lleva tres años con un cumplimiento del 100% de las metas, si bien el incentivo económico es necesario, hoy no se presenta como un incentivo para incorporar las mejoras prácticas o desarrollar de una manera distinta los procesos, hoy corresponden al cumplimiento de metas establecidas que anualmente permiten aumentar la remuneración de los trabajadores.

En el caso de las metas de trabajo, desde la incorporación de estas metas en el año 2008, estas eran generadas desde los equipos locales permitiendo a los equipos desarrollar metas que estuviesen asociadas con su quehacer diario o bien con una perspectiva territorial, con la incorporación de proyectos de innovación, con la generación de metas que fuesen descentralizadas y que estaban enfocadas a la satisfacción de las necesidades de la población local. A partir del año 2013 las metas son elaboradas por un equipo centralizado, donde 8 de las metas definidas son transversales a nivel país y 2 son propuestas y elaboradas por equipos locales. Por lo tanto, el sistema de evaluación del desempeño actual representa un aumento de remuneraciones por metas cumplidas, perdiendo el sentido de un sistema de incentivos asociado a las necesidades del trabajador y que alinee las conductas para el logro de los objetivos institucionales.

9.3 Propuesta de Esquemas de incentivos asociados a los tableros de control de los Departamentos de Promoción de la Salud y Acción Sanitaria

Los sistemas de incentivos diseñados son propuestos para los dos departamentos considerados en el proceso de desdoblamiento de la estrategia, correspondientes al departamento promoción

de la salud y el departamento de acción sanitaria. Es necesario identificar los desempeños de las distintas unidades para dar cumplimiento al atributo diferenciador de la Propuesta de Valor. Los desempeños identificados son los que se detallan:

- ✓ Identificar y comprometer al equipo con el desarrollo de acciones enfocadas al mejoramiento de la salud pública, promoviendo la identificación de las reales necesidades de la población para lo que es necesario dar a conocer los principales énfasis con los que se deben desarrollar estas acciones de tal forma que se encuentren alineadas con los objetivos de la Institución.
- ✓ Mantener la excelencia y el mejoramiento continuo en el desarrollo de los procesos para identificar las acciones tendientes a garantizar la calidad de atención de los usuarios.
- ✓ Motivar a los encargados de programas a identificar oportunidades de mejora en las acciones desarrolladas en cada una de las comunas de la Región, permitiendo así el desarrollo de ventajas competitivas en su implementación de acuerdo a las necesidades reales de la población.
- ✓ Realizar seguimiento y supervisión a los equipos para dar cumplimiento al Plan de Salud Pública de la Autoridad Sanitaria de acuerdo a las metas definidas que además corresponden a medidas de desempeño colectivas asociados a incentivos monetarios, por lo que es necesario establecer un sistema de incentivos dentro de la institución para fortalecer el cumplimiento de los compromisos establecidos por el equipo directivo.
- ✓ Es importante destacar que a partir del año 2015 se ha incorporado el Bono Fiscalizador, tendiente a fortalecer las acciones de fiscalización e identificación de las mejoras prácticas en cuanto al manejo de residuos, establecimiento de locales de alimentos, supervisión e instalación de farmacias, entre otros. El bono está asociados a la identificación de los procesos definidos como críticos y que se encuentran incorporados en el Plan de Certificación bajo la Norma ISO 9001:2008.
- ✓ El sistema de incentivo es de carácter colectivo por lo que cada uno de los departamentos, y por lo tanto los trabajadores, aportan al cumplimiento de las metas colectivas de la

institución. El sistema de incentivo monetario establecido para la institución representa el 100% del total del incentivo, así como en la institución no existen incentivos no monetarios el sistema propuesto representa el 100% del total de los incentivos no monetarios.

Dado que la propuesta de valor está enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de la población es necesario medir aquellas acciones desarrolladas en la población estableciendo indicadores que permitan medir la implementación de las políticas públicas así como también el desarrollo de los procesos internos, estableciendo un sistema de supervisión y retroalimentación.

En el caso de la SEREMI de Salud se propone un esquema de incentivos monetario y no monetario.

Actualmente existe un sistema de incentivo asociado al cumplimiento de metas establecidas por el Ministerio de Salud, las que están asociadas a un incentivo monetario que depende del cumplimiento de metas específicas, el que se propone mantener pues es un proceso que está institucionalizado y es transversal a toda la Subsecretaría de Salud Pública, y por ende a todo el país. Se propone además un sistema de incentivo no monetario, el que está ausente actualmente en la institución y es considerado como una carencia desde el punto de vista de preocupación por los trabajadores de la institución.

Para la definición del sistema de incentivos de ambos departamentos priorizados se consideran los indicadores asociados al tablero de control, como así también aquellos considerados en los sistemas de incentivos existentes, correspondientes a los indicadores H y metas de equipo de trabajo (MET).

Para el departamento de promoción de la salud se propone un sistema de incentivos que considera un cumplimiento colectivo, así como también incentivos asociados a intervalos de cumplimiento. Dicho sistema de incentivo se muestra en la Tabla 18.

Tabla N° 18: Propuesta sistema de incentivos departamento promoción de la salud

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivos por porcentaje de cumplimiento		
				Logro al 90%	Logro al 100%	
Output	Aumentar la participación ciudadana en las políticas de salud orientadas al fortalecimiento de la promoción en salud.	Porcentaje de variación en uniones comunales que se incorporan al trabajo en promoción de la salud para la socialización y capacitación de políticas que promuevan los hábitos de vida saludable en el año t con respecto al año t-1	25%	23%	✓Priorización de asistencia a cursos de capacitación impartidos por la institución	✓Priorización en postulación a becas de educación en postgrado con un tope del 20% del total.
	Aumentar las Personas que incorporan Factores Protectores para la promoción y prevención en salud.	Porcentaje de personas que declaran incorporar hábitos de vida saludables para la incorporación de factores protectores para la salud, según diagnóstico anual aplicado para la elaboración de planes comunales de salud en el año t con respecto al año t-1	25%	23%		

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivos por porcentaje de cumplimiento	
					Logro al 90%	Logro al 100%
Procesos Internos	Fomentar la incorporación de instancias de participación ciudadana en el desarrollo de planes comunales en salud.	Porcentaje de instancias comunales creadas para el desarrollo y socialización del avance de planes comunales en salud.	100%	90%	✓1 día de descanso complementario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 día de actividad outdoor de fortalecimiento de trabajo en equipo ✓ Curso de capacitación gratuita
	Gestionar la estrategia de municipios, comunas y comunidades saludables, de acuerdo a orientaciones técnicas	Porcentaje de comunas que presentan implementación y evaluación ex post de las estrategias de salud incorporadas a la comuna.	100%	90%		
	Aumentar la incorporación de metodologías para la evaluación de impacto de los proyectos en salud.	Porcentaje de equipos comunales que aplican metodologías de evaluación de impacto en comunas centinelas	80%	72%		

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivos por porcentaje de cumplimiento		
				Logro al 90%	Logro al 100%	
	Impulsar la creación de redes en promoción de la salud para la generación de plan de trabajo con enfoque territorial	Porcentaje de programas que son desarrollados e implementados por el departamento de Promoción de la Salud en coordinación con otras instituciones privadas y públicas	70%	63%		
	Intervenir entornos saludables en base a los sistemas de reconocimiento de lugares de trabajo promotores de salud (LTPS) y establecimientos educacionales promotores de salud (EEPS), con un componente interno y externo en cada SEREMI de Salud	Porcentaje de establecimientos intervenidos en LTPS y EEPS por la SEREMI de Salud	20%	18%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivos: 15% del sueldo imponible ✓ Directivos de carrera: 18,5% del sueldo imponible ✓ Profesionales: 18,5% del sueldo imponible ✓ Técnicos: 25,5% del sueldo imponible ✓ Administrativos: 26,55 del sueldo imponible <p>Se considera el cumplimiento de los otros indicadores comprometidos en metas de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivos: 15% del sueldo imponible ✓ Directivos de carrera: 18,5% del sueldo imponible ✓ Profesionales: 18,5% del sueldo imponible ✓ Técnicos: 25,5% del sueldo imponible ✓ Administrativos: 26,55 del sueldo imponible <p>Se considera el cumplimiento de los otros indicadores comprometidos en metas de desempeño.</p>
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar un clima laboral adecuado para el desarrollo y motivación de los funcionarios del	Promedio obtenido por el departamento de promoción en encuesta de clima laboral que mide los entornos laborales y presenta nota igual o superior a	5	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer anualmente a los trabajadores más destacados, reconocidos por sus pares 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer anualmente a los trabajadores más destacados, reconocidos por sus pares ✓ 1 día de descanso complementario

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivos por porcentaje de cumplimiento	
				Logro al 90%	Logro al 100%
Depto. De Promoción de la Salud.	5 con respecto a los entornos de trabajo de la SEREMI de Salud				
Fortalecer la capacitación a gestores municipales e intersector en el marco de los objetivos de Desarrollo Sostenibles (DOS)	Porcentaje de capacitaciones anuales realizadas a gestores municipales e intersector en orientaciones para la promoción en salud	100%	90%		

Fuente: Elaboración propia

El sistema de incentivo propuesto considera un incentivo para aquellas metas consideradas en el tablero de control y a las que se le han asignado incentivos no monetarios, al ser una institución pública desconcentrada no es posible contar con la disposición de asignar incentivos monetarios.

Es por esto que los incentivos se han asignado considerando un conjunto de metas asociadas a las distintas perspectivas del tablero de control y que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Es así como si el equipo de trabajo da cumplimiento a cada una de las metas establecidas tendrá los siguientes incentivos:

Objetivos Output

- ✓ El cumplimiento al 100% el equipo contara con la posibilidad de acceder prioritariamente a las becas existentes para estudios de cursos y diplomados con una bonificación del 20%.
- ✓ El cumplimiento del 90% de los indicadores, el equipo tendrá la posibilidad de acceder prioritariamente a los cursos impartidos por la institución.

Objetivos procesos internos

- ✓ El cumplimiento al 100% se tendrá acceso a 1 día outdoor de fortalecimiento de trabajo en equipo y un curso de capacitación gratuito a elección del equipo
- ✓ El cumplimiento al 90% , el equipo tendrá acceso a 1 día de descanso complementario

Objetivos aprendizaje y crecimiento

- ✓ El cumplimiento al 100% se realizará una ceremonia de reconocimiento a los trabajadores elegidos por sus pares y 1 día de descanso complementario
- ✓ El cumplimiento al 90% se realizará una ceremonia de reconocimiento a los trabajadores elegidos por sus pares.

El cumplimiento de los incentivos es acumulativo, es decir que mientras el equipo va dando cumplimiento a los indicadores tendrá la posibilidad de acceder a más beneficios, al ser un sistema de incentivo colectivo todos aportan al cumplimiento de los objetivos, lo que fomenta el trabajo en equipo.

También se han considerado los incentivos monetarios para el cumplimiento de los objetivos que están asociados al cumplimiento de los procesos estratégicos del departamento y que tienen directa relación con el servicio entregado a la comunidad y a las comunas participantes en el proceso de promoción de la salud. Se destacan en gris aquellas metas que corresponden a los sistemas de incentivos ya establecidos.

Tabla N° 19: Propuesta sistema de incentivos departamento de acción sanitaria

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivo por porcentaje de cumplimiento		
				Logro al 90%	Logro al 100%	
Output	Aumentar la satisfacción del usuario	Porcentajes de usuarios que califican con nota mayor a 6 la atención y servicios entregados por el departamento de acción sanitaria según encuesta anual de satisfacción usuaria	75%	67%	✓ Priorización de asistencia a cursos de capacitación impartidos por la institución	✓ Priorización en postulación a becas de educación en postgrado con un tope del 20% del total.
	Aumentar las personas que incorporan factores protectores para prevención en salud	Porcentaje de personas que declaran incorporar hábitos para la protección de la salud, según diagnóstico anual aplicado para la elaboración de los diagnósticos de determinantes sociales en salud en el año t con respecto al año t-1	10%	9%		
Procesos Internos	Optimizar los procesos internos para disminuir tiempos de procesamiento de las denuncias y fiscalizaciones.	Porcentaje de procesos de fiscalización ejecutados en los tiempos establecidos según procedimiento.	85%	77%	1 día de descanso complementario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 día de actividad outdoor de fortalecimiento de trabajo en equipo ✓ Curso de capacitación gratuita
	Fortalecer el monitoreo del plan Nacional de Salud en los ejes estratégicos correspondientes a fiscalización y autorización sanitaria	Porcentaje de procesos de fiscalización que presentan monitoreo mensual de sus actividades y evaluación de impacto en su ejecución.	90%	81%		
	Mejorar el sistema de Gestión de	Porcentaje de procesos de procesos de fiscalización y	100%	90%		

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivo por porcentaje de cumplimiento		
	Calidad en los procesos de fiscalización y autorización sanitaria.	de autorización sanitaria que se encuentran certificados y que se ejecutan de acuerdo al protocolo establecido por la Norma ISO 9001:2015				
	Aumentar el trabajo intersectorial a nivel regional para la identificación de mejoras en las políticas de salud	Porcentaje de programas que son desarrollados e implementados por el departamento de acción sanitaria en coordinación con otras instituciones privadas y públicas	80%	72%		
METAS DE DESEMPEÑO	Porcentaje de brotes de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) en establecimientos investigados por las SEREMIS de Salud	Porcentaje de investigaciones realizadas de acuerdo a denuncias recibidas por brotes de ETA	100%	90%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivos: 15% del sueldo imponible ✓ Directivos de carrera: 18,5% del sueldo imponible ✓ Profesionales: 18,5% del sueldo imponible ✓ Técnicos: 25,5% del sueldo imponible ✓ Administrativos: 26,55 del sueldo imponible 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivos: 15% del sueldo imponible ✓ Directivos de carrera: 18,5% del sueldo imponible ✓ Profesionales: 18,5% del sueldo imponible ✓ Técnicos: 25,5% del sueldo imponible ✓ Administrativos: 26,55 del sueldo imponible
	Porcentaje anual de fiscalizaciones por Ley de Tabaco en restaurantes código CIU 552010 durante el año t	Porcentaje de establecimientos de tabaco priorizados que son fiscalizados en el año t	100%	90%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos: 26,55 del sueldo imponible <p>Se considera el cumplimiento de los otros indicadores comprometidos en metas de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos: 26,55 del sueldo imponible <p>Se considera el cumplimiento de los otros indicadores comprometidos en metas de desempeño.</p>
	Fortalecer el trabajo intersectorial de la Mesa del PLANESI "Plan Nacional para la Erradicación de la Silicosis", en la Región del Biobío.	Porcentaje de cumplimiento del Plan anual de erradicación de la Silicosis (PLANESI)	100%	90%	<ul style="list-style-type: none"> Se considera el cumplimiento de los otros indicadores comprometidos en metas de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Se considera el cumplimiento de los otros indicadores comprometidos en metas de desempeño.

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Incentivo por porcentaje de cumplimiento	
Aprendizaje crecimiento	Fortalecer Infraestructura y equipamiento para dar respuesta eficiente a los factores medioambientales	Porcentaje de mejoras en infraestructura y equipamientos realizadas en el departamento de acción sanitaria de acuerdo a identificación de oportunidades de mejoras en proceso de revisión del sistema de gestión de calidad	90%	81%	Reconocer anualmente a los trabajadores más destacados, reconocidos por sus pares ✓ Reconocer anualmente a los trabajadores más destacados, reconocidos por sus pares ✓ 1 día de descanso complementario
	Optimizar los sistemas de tecnologías de información.	Porcentaje de sistemas de información implementados en el departamento de acción sanitaria de acuerdo a necesidades identificadas en el mejoramiento de los procesos.	90%	81%	
	Capacitar al capital Humano en la formación de las competencias adecuadas para atención de emergencias medioambientales.	Porcentaje de funcionarios que aprueban actividades del Plan Anual de Capacitación elaborado de acuerdo a brechas de competencias identificadas	100%	90%	

Fuente: Elaboración propia

El sistema de incentivo propuesto para el departamento de acción sanitaria considera un incentivo para aquellas metas consideradas en el tablero de control y a las que se le han asignado incentivos no monetarios, al igual que al departamento de promoción de la salud.

Los incentivos considerados para cada una de las perspectivas son:

Objetivos Output

- ✓ El cumplimiento al 100% el equipo contará con la posibilidad de acceder prioritariamente a las becas existentes para estudios de cursos y diplomados con una bonificación del 20%.
- ✓ El cumplimiento del 90% de los indicadores, el equipo tendrá la posibilidad de acceder prioritariamente a los cursos impartidos por la institución.

Objetivos procesos internos

- ✓ El cumplimiento al 100% se tendrá acceso a 1 día outdoor de fortalecimiento de trabajo en equipo y un curso de capacitación gratuito a elección del equipo
- ✓ El cumplimiento al 90% , el equipo tendrá acceso a 1 día de descanso complementario

Objetivos aprendizaje y crecimiento

- ✓ El cumplimiento al 100% se realizará una ceremonia de reconocimiento a los trabajadores elegidos por sus pares y 1 día de descanso complementario
- ✓ El cumplimiento al 90% se realizará una ceremonia de reconocimiento a los trabajadores elegidos por sus pares.

El cumplimiento de los incentivos es acumulativo, es decir que mientras el equipo va dando cumplimiento a los indicadores tendrá la posibilidad de acceder a más beneficios, al ser un sistema de incentivo colectivo todos aportan al cumplimiento de los objetivos, lo que fomenta el trabajo en equipo.

También se han considerado los incentivos monetarios para el cumplimiento de los objetivos que están asociados al cumplimiento de los procesos estratégicos del departamento y que tienen directa relación con el servicio entregado a la comunidad y a las comunas participantes en el proceso de promoción de la salud.

Se destacan en gris aquellas metas que corresponden a los sistemas de incentivos ya establecidos.

Dada las características de la institución se han planteado incentivos similares para cada uno de los departamentos, considerando que además existen incentivos monetarios correspondientes a los sistemas de desempeño colectivo planteados a través de las metas de mejoramiento de la gestión y las metas de equipo de trabajo.

Los indicadores son definidos anualmente para orientar los esfuerzos a dar cumplimiento a las distintas iniciativas de la institución y que son parte de los procesos estratégicos, es importante destacar que representan un incentivo para los trabajadores y que la mayoría de las veces son entregados.

Del total de las acciones comprometidas el 80% de ellos está comprometido con algún tipo de incentivo, esto va desde las jefaturas hasta el último escalafón donde todos aportan al cumplimiento de cada una de las metas, como esto tiene un impacto en la remuneración de todos los trabajadores se alerta continuamente de las desviaciones que pueden causar un incumplimiento, generando las acciones correctivas correspondientes. Además se ha considerado incorporar beneficios para los trabajadores que actualmente no se encuentran incorporados y que son altamente valorados.

La responsabilidad en el cumplimiento de los indicadores cae en todas las líneas de mando y del personal de apoyo, donde el departamento de control de gestión deberá mensualmente revisar y analizar el cumplimiento, velando por asegurar el cumplimiento para la obtención del incentivo.

CAPITULO 10: Conclusiones

El presente proyecto de grado se desarrolló en la SEREMI de Salud, Región del Bio Bio, seleccionada como la Unidad Estratégica de Negocios. La SEREMI es una organización con posibilidad de crecimiento desde el punto de vista de la optimización de sus procesos, los que están enfocados directamente a la entrega y protección de la salud de las personas de la región. Si bien es una institución pública dependiente del Ministerio de Salud, la institución tiene la posibilidad de desarrollar y aplicar un enfoque territorial que está enfocado a la identificación de las necesidades de la población.

Las instituciones públicas presentan un nivel de complejidad y problemática donde el control de gestión puede aportar para hacerlas no más rentables pero si más eficientes. Esto principalmente porque todos los integrantes de la institución se encuentren alineados en el cumplimiento de los objetivos institucionales, y por ende, a la propuesta de valor planteada. Si bien la SEREMI de Salud es una institución centralizada es necesario contar con definiciones estratégicas que reflejen las necesidades territoriales, por lo que el análisis interno y externo permitió identificar aquellas áreas donde es necesario intervenir y potenciar para aprovechar las oportunidades que entrega el sector público y privado al relacionarnos directamente con otras instituciones, esto a través de los análisis de la cadena de valor, cinco fuerzas de PORTER y análisis de recursos y capacidades.

Se propusieron herramientas de control de gestión, tales como una misión, visión, valores que son la base para la definición e implementación de la estrategia y la propuesta de valor para la unidad estratégica de negocios seleccionada.

De acuerdo al análisis estratégico realizado se desarrolló la formulación estratégica, para fijar los objetivos estratégicos y dar paso a la implementación de la estrategia.

Para la implementación de la estrategia, la institución desarrolló un modelo de negocios utilizando la metodología CANVAS, lo que representa un aporte pues permite observar cómo se relacionan las distintas áreas y procesos de la institución para entregar la propuesta de valor de la SEREMI a toda la población que beneficia.

Se definieron cuales debían ser los ejes estratégicos que darían forma al mapa estratégico, los cuales se centran en educación y participación de la comunidad en prevención en salud, políticas descentralizadas y equitativas, y eficiencia operacional. Todo esto con el fin de estructurar a la institución en el cumplimiento de la formulación y definiciones estratégicas, en pos de mejorar su gestión y dar cumplimiento a la misión institucional, esto se grafica en el mapa estratégico que va

a orientar la acción de la organización, indicando las relaciones lógicas, de causa-efecto, que permiten visualizar el desempeño de cada una de las áreas de la institución seleccionada, sumando el desempeño colectivo al institucional. Adicionalmente, a través del desarrollo del cuadro de mando integral se proponen indicadores orientados a medir el resultado y cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han definido en el mapa estratégico.

El cuadro de mando integral se despliega en dos de las tres principales áreas de la institución que corresponden a promoción de salud y acción sanitaria. Estas son áreas que se relacionan directamente con la comunidad. Los tableros de gestión y control nos permiten alinear a los departamentos con los objetivos estratégicos del cuadro de mando institucional. De esta manera todas las unidades están trabajando con un fin común. El despliegue estratégico además es clave porque funciona como un instrumento potente de comunicación de la estrategia organizacional hacia las unidades, y permite que los departamentos y personas vean cuan importantes son para la organización.

Lo antes expuesto se complementa con el diseño de un sistema de incentivos que facilita el alineamiento organizacional y el cumplimiento de las metas propuestas. Para el desarrollo del sistema de incentivos se ha considerado el sistema actual de metas propuestas por el Ministerio de Salud, que está establecido para todo el sector público. Adicionalmente, se propone la integración del sistema existente con una propuesta de sistema de incentivos no monetarios basado en el cumplimiento de los objetivos pertenecientes a los tableros de control departamentales. Esta propuesta se enfoca directamente al aumento de la motivación de los trabajadores, donde la valoración de las capacidades de los trabajadores influye directamente en el reconocimiento del aporte individual que realiza cada uno al logro de los objetivos en forma colectiva.

Finalmente, este proyecto de grado propone el desarrollo de un sistema de control de gestión, no existente en la institución, que significa un aporte al ordenamiento del sistema actual y que ha sido definido de tal forma que permita alinear a la organización bajo las definiciones estratégicas nacionales y las locales detalladas en este proyecto. Es por tanto, un aporte para esta institución pública, pues permite incorporar la planificación y formulación de las estrategias que si bien son implementadas en la empresa privada, no son comunes en el sector público, lo que genera y agrega valor en la implementación de las políticas de salud en la región. Por último, este sistema permite visualizar como aporta cada miembro de la SEREMI Bio Bio en el mejoramiento de la salud de la población y cuál es el aporte individual y colectivo de los mismos en el logro de los objetivos.

Referencias

- P. Benavides, R. Castro y I. Jones (2013). Sistema Público de Salud, situación actual y proyecciones fiscales, Dirección de Presupuesto, Chile. Sistema de Salud, situación actual y proyecciones fiscales Chile
- Thompson, M. Peteraf, J. Gamble y A. J. Strickland (2012). Capítulo 2. Proyectar la Dirección de una Compañía: Visión y Misión, Objetivos y Estrategia. Administración Estratégica, Teoría y casos. New York, Estados Unidos, Mc Graw Hill.
- Ch. W. L. Hill, G. R. Jones (2009). Capítulo 1. Liderazgo estratégico: administración del proceso de preparación de estrategias para la ventaja competitiva. México, Mc Graw Hill.
- M. A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson (2008). Capítulo 1. Administración y competitividad estratégica. Administración Estratégica: Competitividad y globalización. México, Cengage Learning Editores S.A.
- Indicadores socio-demográficos Región del Bio Bio, CENSO 2017. Recuperado de <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>
- Diagnósticos Regionales en salud con enfoque en determinantes sociales. (2016). Recuperado de: <http://epi.minsal.cl>
- Prioridades Ley de Presupuesto 2015, Ministerio de Hacienda. Recuperado de <http://www.hacienda.cl/especiales/presupuesto/presupuesto-2015>
- Encuesta CASEN 2015. Una medición de la pobreza moderna y transparente para Chile. 2015. Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Presentacion_Resultados_Encuesta_Casen_2015.pdf
- Encuesta GFK Adimark 2016. Estudio Chile Saludable. Recuperado de: <http://www.revolucionsaludable.cl/wp-content/uploads/2014/10/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-III1.pdf>
- Thompson, M. Peteraf, J. Gamble y A. J. Strickland (2012). Capítulo 4. Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa. Administración Estratégica, Teoría y casos. New York, Estados Unidos, Mc Graw Hill.
- Osterwalder, Pigneur (2010). Business Model Generation a Handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey, Estados Unidos.
- Kaplan y Norton (2000). Cuadro de Mando Integral. Estados Unidos.
- Porter (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. Estados Unidos.

- Niven (2007). Cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Kaplan y Norton (2008). Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. The Execution Premiun. España. Ediciones Deusto.
- Stephen P, Robbins (2004). Organization theory: structure, design and applications. Australia. Prentice-Hall International Editions Englewood Cliffs.