



Innovación Publica Municipalidad de Frutillar

Proyecto : Implementación de Transformación Digital usando un Modelo de Intervención Sistémica

Autor : Jose Miguel Melendez
Oficina de Innovacion y Desarrollo
Comuna de Frutillar



Intervención Sistémica

Definiciones

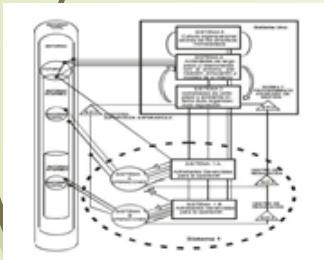
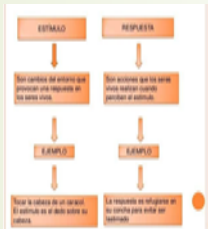
- Intervención sistémica como acción intencional de un agente para crear un cambio en relación con reflexión sobre los límites.
- Reflexión sobre los límites, son las distintas “miradas” que delimitan y conciben a un sistema como una unidad relevante. En nuestro caso, eso podría ser la Municipalidad.
- ¿Qué define a la municipalidad? ¿Su territorio? ¿Su institucionalidad? ¿Sus actores? ¿Sus usuarios?
- El propósito es desarrollar un proceso de “reflexión sobre los límites” de la municipalidad y cómo ellos condicionan nuestras acciones.



Innovación Pública: Una mirada sistémica.

- La innovación pública se ha constituido en un espacio de muchos avances que demandan adecuarlos a las circunstancias de cada sistema que desea ser innovador.
- Una mirada sistémica es poder reflexionar sobre los límites que los distintos actores/usuarios sostienen con respecto a aquello que se desea intervenir/cambiar.
- Un espacio posible para comenzar la innovación es el propuesto por el Gobierno Abierto porque conjuga tres características claves:
Transparencia, Participación Ciudadana y Tecnología

Las perspectivas de la organización

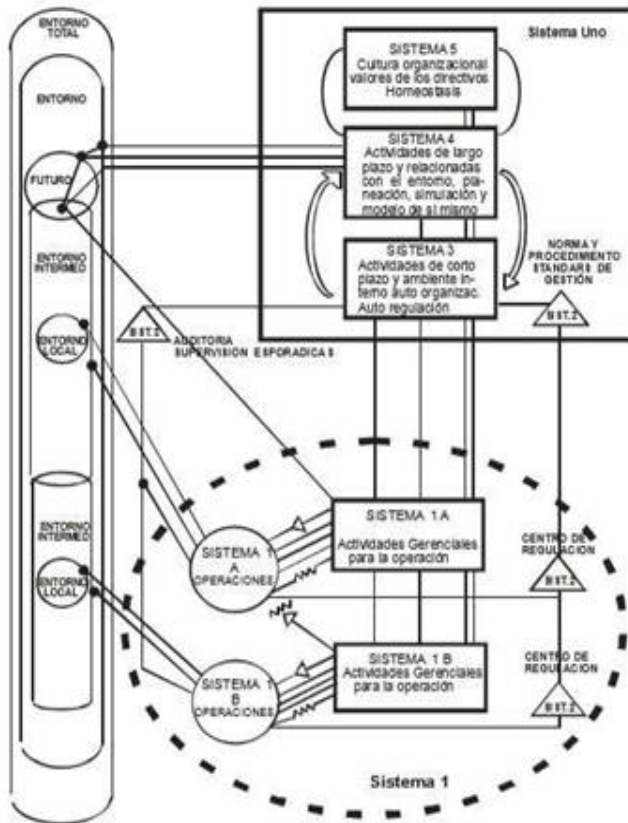


- Considerado como dispositivo, estas son las tres metáforas dominantes con las cuales se observa e interviene en las organizaciones: **Máquina**, **Ser vivo** y, **Cerebro**.
- Considerar a la organización desde la metáfora del cerebro nos permite esencialmente comprender la transformación digital como un **proceso de aprendizaje**.

Proceso de Aprendizaje : Modelo del Sistema Viable

- Después de 50 años de la irrupción de SYNCO como una estrategia de conducción cibernética, el tiempo y la tecnología permiten llevar adelante los procesos sobre los cuales el Modelo del Sistema Viable puede tener impacto positivo:
 - a) Fundado en el uso de la información de forma sistémica e integral y no como registro de eventos. La información es el flujo básico sobre el cual se construyen las conversaciones (coordinaciones) en los distintos niveles de la organización.
 - b) Al fundarse en el manejo de información deja de ser un accesorio para convertirse en parte integral del proceso organizacional

Modelo del Sistema Viable



- 1.- Un sistema Viable si es capaz de reducir la incertidumbre y amplificar la respuesta del sistema.
- 2.- La viabilidad es la capacidad de responder en el momento, sin olvidar el objetivo estratégico.
- 3.- Se fundamenta en procesar datos, generar información y conocimiento para que los procesos en la organización sean viables



Intervención Sistémica de la Municipalidad de Frutillar

- Hacer de la Municipalidad un laboratorio de aprendizaje de estudiantes y docentes de la UACH y a funcionarios en torno a los modelos de organización basados en los procesos de aprendizaje. (A partir de abril 2024)
- Desarrollar un primer modelo de la Intervención Sistémica (reflexión de los límites de la municipalidad que se dan en su quehacer cotidiano) (junio-2024)
- Formular una estrategia de aprendizaje organizacional que se apunte en la transformación digital para apalancar un proceso de innovación organizacional. (Primera propuesta septiembre 2024)



Propuesta Transformación Digital

Municipalidad de Frutillar



¿Qué es la Transformación digital?

- La transformación digital es más **humano, social** y **cultural** que tecnológico (Hemerling et al., 2018)
- *“Ser digital no es solo introducir aplicaciones móviles a los clientes. Es tomar ventaja de la oportunidad que brindan las tecnologías para **redefinir el negocio** e incluso la Industria” (Ross, 2017)*

Resultados Modelo Madurez Transformación Digital Municipios



- » Visión Digital
- » Foco Ciudadano
- » Modelo de Gestión

- » Gestión del cambio
- » Cultura Digital
- » Talento Digital
- » Capacidad Digital

- » Área de transformación
- » Roadmap e iniciativas
- » Procesos
- » Rol de TI

- » Data y analytics
- » Gobernanza de datos

1.- Estrategia : Visión de los líderes de la institución y herramientas para impulsarla.

➤ Baja existencia de visión digital

2.-Procesos : Métodos y herramientas disponibles para digitalizar la operación de la institución.

➤ bajo nivel de iniciativas concretas

3.-Personas : Gestión del talento digital en las instituciones, lo que se traduce en un funcionamiento más digital.

➤ Bajo talento digital de sus líderes

4.-Herramientas : Uso y disposición de activos tecnológicos.

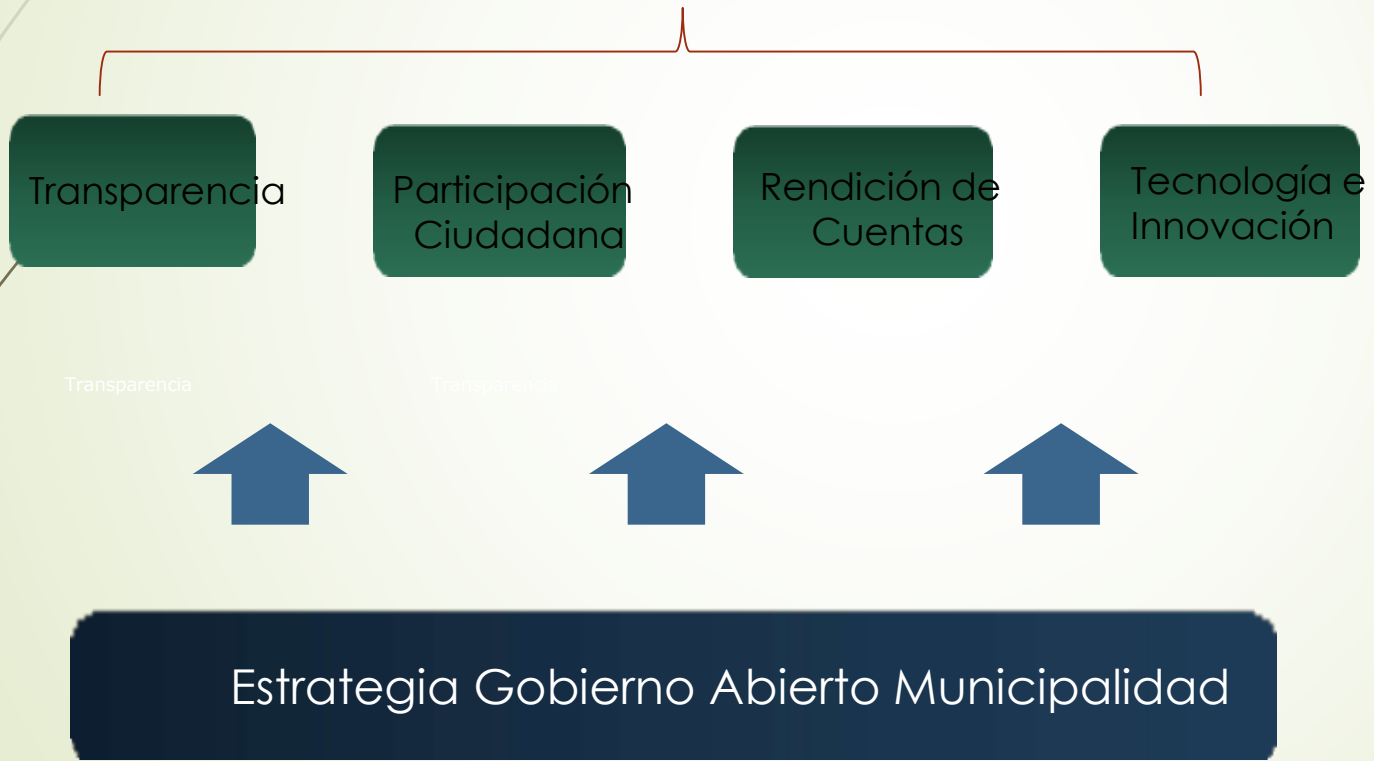
➤ No han sumado nuevas herramientas ni esfuerzos en analítica de datos (dashboards o modelos) para tomar mejores decisiones.

Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales



Gobierno Abierto

Modelo de Gobierno Abierto





Propuesta de Trabajo

Plan Largo y Corto Plazo



TRANSFORMACION DIGITAL MUNICIPALIDAD DE FRUTILLAR

1. Definir una visión estratégica a seguir
2. Diseñar el núcleo operacional
 1. Rediseñar un servicio



TRANSFORMACION DIGITAL MUNICIPALIDAD DE FRUTILLAR

1. Definir una visión estratégica a seguir
2. Diseñar el núcleo operacional
 1. Rediseñar un servicio → **Victoria temprana**



Plan de Trabajo

- **Etapas 1**
- Visión Estratégica
- Mapa de Procesos Municipalidad
- Selección/Priorización del Servicio



Mapa de Procesos

Necesidades de
la comunidad



Plan de Trabajo



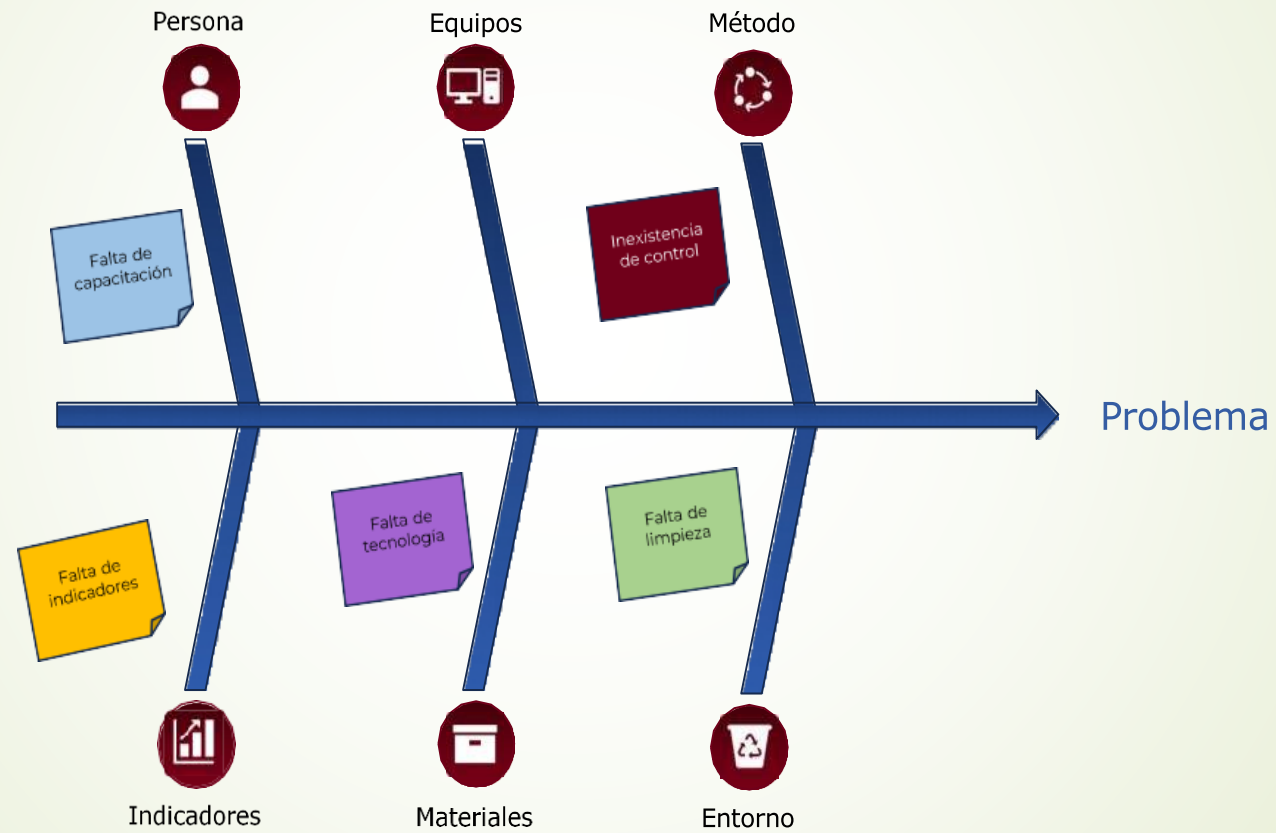
- ✓ Visión Estratégica
- ✓ Mapa de Procesos Municipalidad
- ✓ Selección/Priorización del Servicio

- ✓ Identificación Actores y Roles (Internos y Externos)
- ✓ Modelamiento del Proceso
- ✓ Plano del Servicio
- ✓ Arquitectura Actual

Plan de Trabajo



Causa Raíz de un Problema



Plan de Trabajo



El nuevo plan funcionó en el departamento de Traumatología gracias a un proyecto del BID

Con un simple cambio, el Hospital Padre Hurtado redujo en 97% la lista de espera

CONSUELO FIGUEROA

El Laboratorio de Innovación Pública de la Universidad Católica (LIP UC) logró que en 33 meses la lista de espera de Traumatología del Hospital Padre Hurtado, que pertenece al Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente, disminuyera de 5.975 personas a solo 157, lo que equivale a una reducción del 97%. Además, el mismo hospital que atiende a los vecinos de las comunas de La Granja, San Ramón y La Pintana bajó el tiempo de espera 1.443 días a 189, lo que corresponde a una disminución promedio del 87% en los días de espera por atención traumática.

Cristóbal Tello, director de LIP UC, explica que gracias al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) implementaron en el Hospital Padre Hurtado el proyecto Salud Oportuna, que busca gestionar de mejor manera los recursos para que los pacientes que llegan al especialista no pierdan su tiempo y la consulta sea resolutoria. "Lo que hicimos fue mejorar el proceso de atención durante todo el viaje del paciente, que parte en la Atención Primaria de Salud o en los Centros, hasta que finalmente es atendido por un especialista en el hospital", describe.

¿Cómo lo lograron?

"Rediseñamos el proceso de atención. Una kinesióloga se encarga de contactar a los pacientes que llevan años esperando, gestiona su trayectoria, resuelve los obstáculos que se presentan y agiliza el proceso de buena de exámenes para que la primera consulta con el traumatólogo sea resolutoria".

Pero eso es muy simple.

"Muchas veces las personas esperan atención por falta de comunicación. Lo que hicimos fue mantener el contacto con los pacientes. La gente que lleva un año esperando es difícil volver a contactarlos porque cambian su número de teléfono, cambian de dirección o de correo electrónico. Además, la idea es estar contactados con las personas para mantener actualizados sus estados de salud y saber efectivamente a quién atender antes".

La clave es la incorporación de una kinesióloga en el proceso de gestión que agilizó los exámenes.

¿Y eso de los exámenes?

"Eso es clave. La kinesióloga se encarga también de preparar los órdenes de exámenes para que lleguen con los resultados a la consulta con el especialista. La idea es que tenga la información para hacer diagnósticos o derivar. Muchas veces se pierden consultas porque la persona acude con los exámenes vencidos o porque le faltan. La kinesióloga se encarga, además, de agilizar exámenes complementarios que pide el especialista cuando el paciente llega a la primera consulta. En el fondo optimizamos el trabajo de los especialistas, aprovechando al máximo el tiempo que tienen y eso se logró con la preparación previa del paciente, monitoreando su estado de salud y con acompañamiento permanente. Así reducimos la lista

de espera en traumatología".

Es barato, entonces.

"Buen punto. Esta es una metodología de bajo costo. Aquí básicamente lo que se ha reforzado es la capacidad de gestión de los equipos médicos que ya existen, con los recursos que ya existen. Perfectamente es escalable a los distintos establecimientos de salud del país. No fue necesario comprar nuevos equipos ni nueva tecnología para lograr estos resultados. Es posible hacerlo mejor y hacer más con los recursos que hay en el sistema".

En el hospital

Patricia Jara, especialista del BID, asegura que la aplicación del programa Salud Oportuna es un caso de éxito en el sistema público de salud con la colaboración de privados. "Reducir en 97% la lista de espera es un logro a destacar y es un tema de interés para el BID, porque sin salud no hay desarrollo. Siem-

pre existirán listas de espera en todos los países. El problema ocurre cuando son innecesarias, excesivamente prolongadas y generan daños en la población por falta de atención", enfatiza.

"Está demostrado que si esta persona no entrena (kinesióloga) nuevamente tendrá una lista de espera gigante. Lamentablemente es así. Necesitamos una persona que se dedique a gestionar esto. Si bien es un costo, yo lo veo mismo porque tenemos que afrontar una situación real", destaca el doctor Álvaro Núñez, jefe de Traumatología del Hospital Padre Hurtado.

¿Ha visto que funciona, doctor Núñez?

"Pienso que tenemos más de mil días de espera en un paciente que podría tranquilamente haber dejado de tener síntomas o haberlos intensificado. Eso hacía muy difícil la resolución final del caso. Muchos pacientes no llegaban con esos exámenes y la lista de espera avanzaba por eso".



No siempre necesitamos soluciones de alta complejidad o gran demanda de recursos

Plan de Trabajo



Plan de Trabajo

Estrategia Gobierno Abierto Municipalidad Frutillar



Servicio N°1
1er Semestre 2024



Servicio N°2



Servicio N°3



Servicio Final

Coordinación

Monitoreo

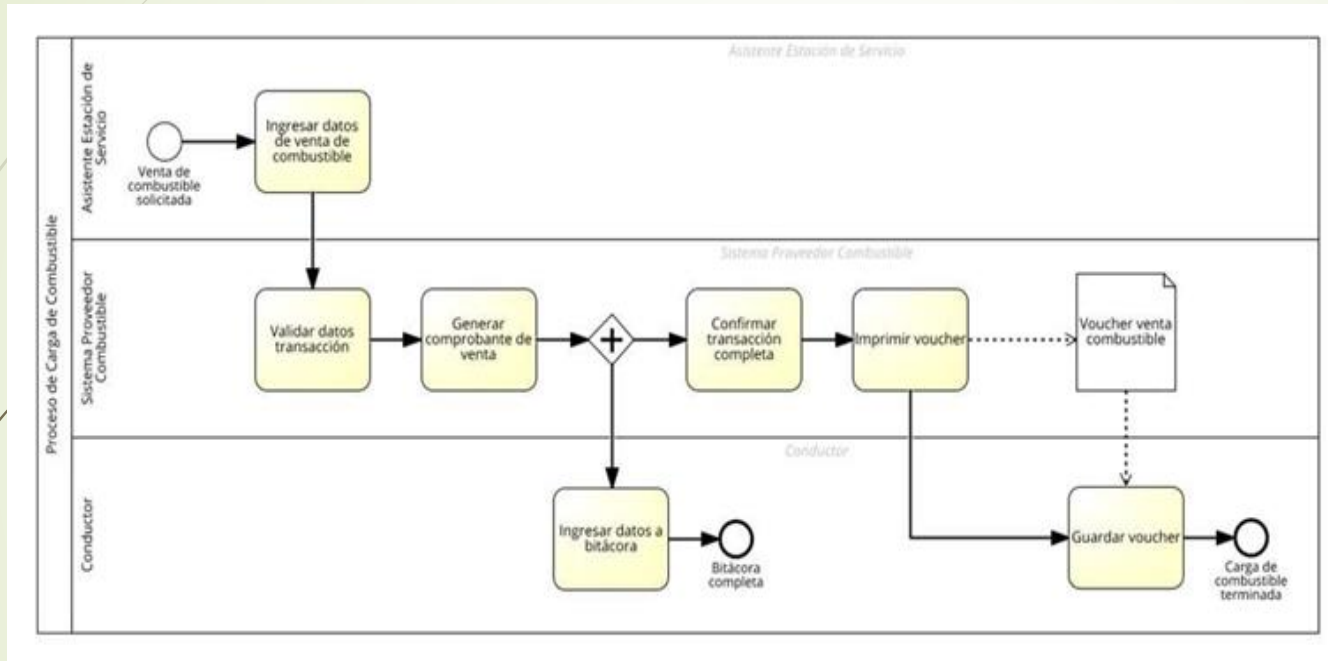
Control

Resultado Propuesta

- 1.- Identificar necesidades para crear **capacidades organizacionales**
 - a)Requerimientos Tecnológicos
 - b)Requerimientos de Capacitación y personas
 - c)Requerimientos de Procesos
- 2.- Abordar la transformación como un **trabajo interactivo** para servicios y procesos
- 3.- Base para un **plan de transformación completa** del Municipio
- 4.- Desarrollo de un trabajo llevado a cabo por académicos y estudiantes con sello UACH en conjunto con la Municipalidad
- 5.- **Innovación** en Gestión Municipal

Ejemplo

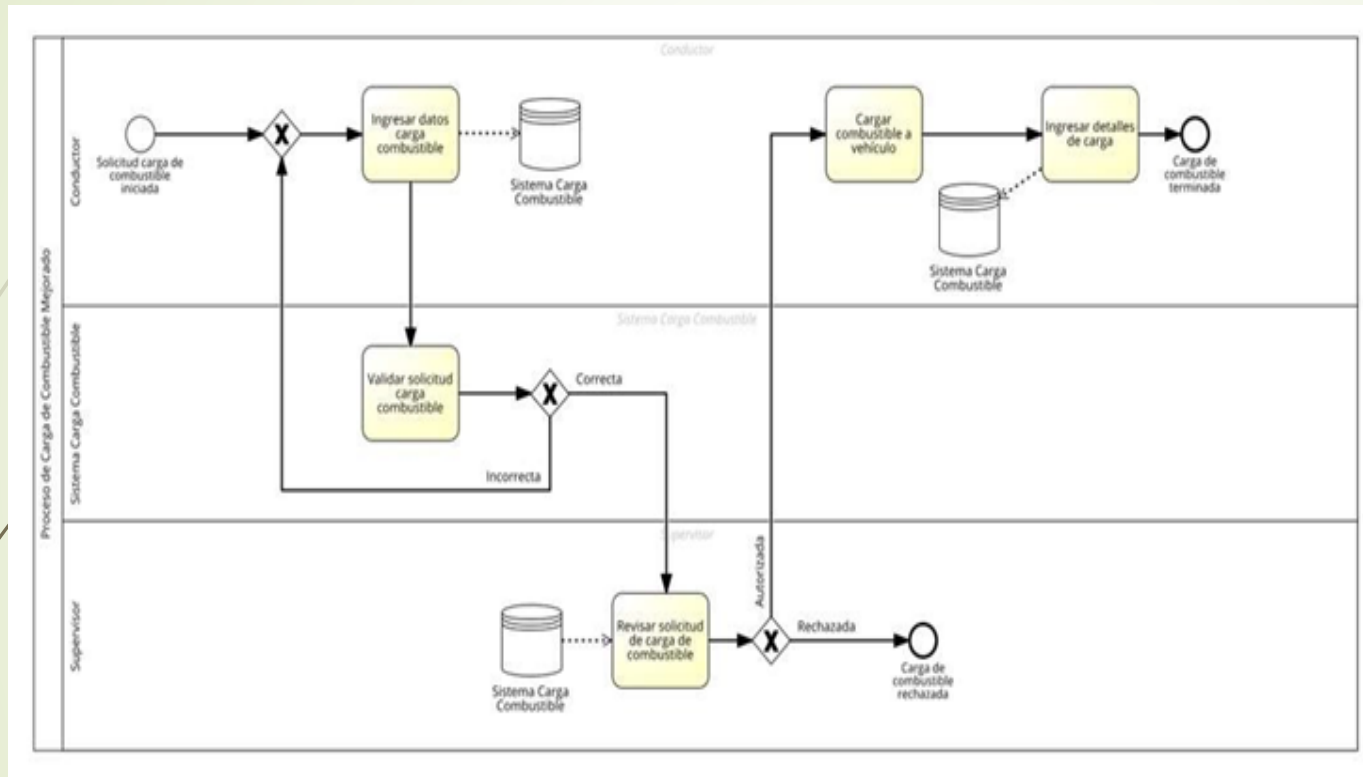
Paso 1 : Diseño Proceso Carga Combustible Municipalidad X



Proceso interno de carga de combustible de una municipalidad

➔ Serios problemas de control, rendición e inexistencia de datos para monitorear

Paso 2 : Rediseño Proceso Carga Combustible Municipalidad X

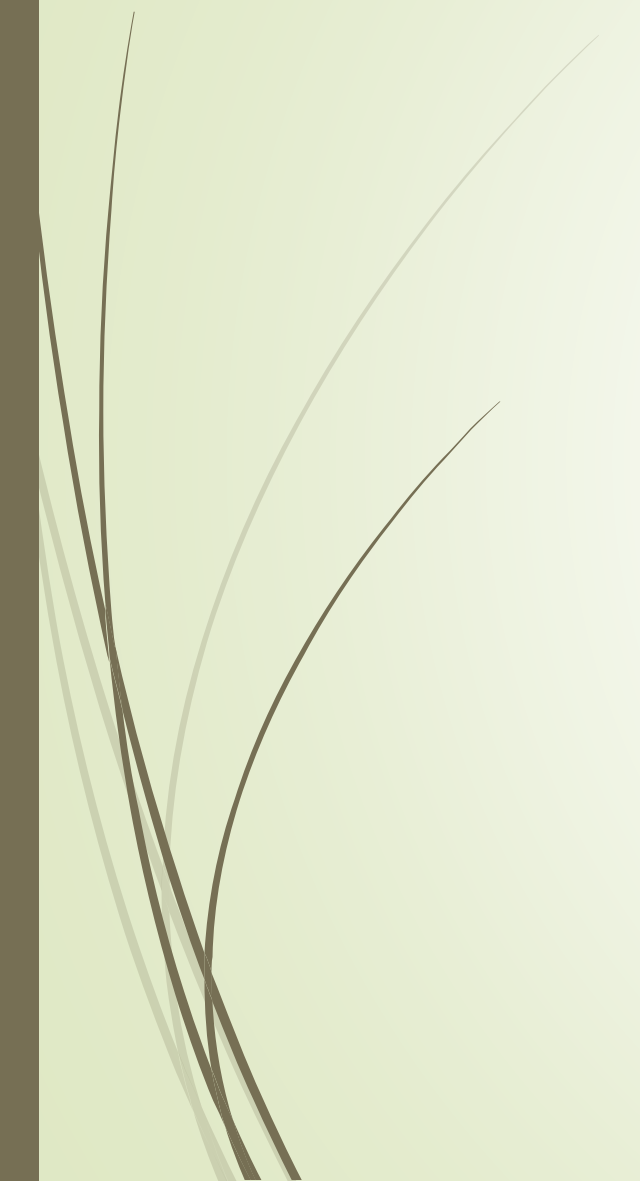


2º Rediseño proceso de Carga de combustible de una municipalidad

- Construcción sistema de registro solicitudes de combustible
- Control con información centralizada
- Posibilita monitoreo mediante tableros de control

Paso 3: Creación de Cuadro de Control para carga de combustible





GRACIAS