



INFORME DE DIAGNÓSTICO CALIDAD DE SERVICIO Y EXPERIENCIA USUARIA FONASA – 2024

Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia
Usuaría

Fondo Nacional de Salud
Monjitas 665, Santiago, Región Metropolitana de Santiago.
www.fonasa.cl

Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	2
2	INTRODUCCIÓN	3
3	CONTEXTO INSTITUCIONAL	4
4	OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	5
5	DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO	6
5.1	Gobernanza del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría	6
5.2	Política de Calidad de Servicio.	6
5.3	Actividades de Concientización.	6
5.4	Levantamiento y Sistematización de Información	7
5.4.1	Distribución de uso de canales:	7
5.4.2	Registros Administrativos	8
5.4.3	Tiempos de Respuesta de Reclamos y Principales Trámites.	9
5.5	Medición de Satisfacción Usuaría.	14
5.6	Índice de Innovación	14
5.6.1	Impactos en las dimensiones evaluadas:	15
5.6.2	Recomendaciones:	15
6	DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	16
6.1	Fortalezas	16
6.2	Debilidades.....	16
6.3	Riesgos	17
6.4	Puntos Críticos.....	17
7	ÁMBITOS PRIORITARIOS DE TRABAJO	18
8	CONCLUSIÓN	19
9	GLOSARIO	20

1 RESUMEN EJECUTIVO

Este informe tiene como objetivo principal analizar el estado actual de la calidad del servicio y la experiencia de los usuarios en Fonasa, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para el año 2024. A través de la recopilación y sistematización de datos, se identificaron fortalezas, debilidades y áreas críticas en los diferentes canales de atención, con el fin de diseñar un plan de mejora en la etapa 2 del PMG.

Entre las principales fortalezas destacan el diseño de la Política de Calidad de Servicio y la alta satisfacción del canal presencial, con tiempos de respuesta rápidos y un servicio más resolutivo. Asimismo, se identificaron áreas de mejora en los canales digitales, especialmente en el trámite de solicitud de afiliación, donde el porcentaje de rechazos es considerablemente alto. Los estudios más recientes muestran que el canal digital ha crecido en uso, representando el 30% de las interacciones, pero aún hay margen de mejora en cuanto a la automatización y los tiempos de respuesta.

Además, Fonasa tiene la oportunidad de mejorar y optimizar sus servicios, adaptándose al creciente número de personas que migran desde el sistema privado, lo que le permitirá fortalecer su capacidad de respuesta y calidad de atención”.

El informe concluye con recomendaciones para mejorar la experiencia del usuario, avanzar hacia la omnicanalidad y fortalecer la innovación en los procesos.

2 INTRODUCCIÓN

El Fondo Nacional de Salud (Fonasa) desempeña un papel central en la entrega de acceso y protección financiera en salud a una gran parte de la población chilena. En el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), se ha establecido un Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usaria que tiene como objetivo mejorar la percepción y satisfacción de los beneficiarios con los servicios ofrecidos.

Este informe tiene como propósito identificar las brechas existentes en la calidad del servicio y proponer mejoras para 2025. A través de un diagnóstico exhaustivo, se evaluarán los distintos canales de atención, los tiempos de respuesta y la efectividad de los trámites más solicitados. Además, se presentarán nuevas recomendaciones derivadas del análisis de datos de los periodos 2021-2024, con énfasis en la integración de canales y en la capacitación del personal para ofrecer una experiencia homogénea y de alta calidad.

3 CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Fondo Nacional de Salud (Fonasa) es una institución pública cuyo objetivo es garantizar el acceso, la calidad y la protección financiera a sus beneficiarios, mediante la gestión eficiente de los recursos destinados al financiamiento del régimen general de prestaciones de salud. Para el periodo 2023-2026, Fonasa ha definido varios objetivos estratégicos, entre los que destacan:

Otorgar acceso universal, oportunidad y calidad a las prestaciones de salud de nuestros beneficiarios, rediseñando el Régimen General de Prestaciones de acuerdo a las necesidades de salud de la población, en concordancia con los objetivos sanitarios.

Mejorar la protección financiera de las personas beneficiarias de Fonasa, que acceden al Régimen General de Prestaciones, aumentando los recursos disponibles y fomentando la gestión financiera eficiente del Fondo.

Impulsar la asignación eficiente y equitativa de los recursos, para otorgar atención oportuna y de calidad a las personas, orientado por los objetivos sanitarios, potenciando el desarrollo de redes integradas de servicios de salud con lógica territorial y basados en la atención primaria.

Implementaremos una política de buen trato, transparencia y participación con personas, comunidades y las personas trabajadoras del Fonasa, potenciando sus capacidades y la comunicación de forma clara y oportuna.

Avanzar en la implementación del Fondo Universal de Salud FUS, incluyendo a toda la población beneficiaria, a través de la mancomunación del conjunto de los recursos suficientes y sostenibles en el largo plazo para entregar acceso y cobertura al Sistema Universal de Salud.

Fortalecer la gestión de los sistemas informáticos integrados e interoperables que otorguen información oportuna y de calidad a la ciudadanía, y que den soporte a la actividad del Fondo.

Fonasa a octubre del 2024 cuenta con 16.708.971 personas beneficiarias¹, cifra en aumento debido a la migración desde los seguros privados de salud, personas extranjeras y nuevos trabajadores dependientes e independientes otros. Desde enero 2023 a octubre 2024 Fonasa ha incrementado en 1.014.453 personas. Este crecimiento representa un desafío significativo para mantener y mejorar la calidad del servicio y la experiencia de las personas usuarias.

El sistema multicanal de atención se ha fortalecido, destacándose el canal presencial, que sigue siendo el más valorado, un canal digital que ha ganado terreno pero que aún enfrenta retos importantes, y un canal telefónico que apoya, responde y da soporte a través de ejecutivos remotos.

¹ Fuente de información: Depto. De Estudios y Estadísticas, Fonasa.

4 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

Objetivo general: Conocer y evaluar el estado actual del servicio en términos de calidad y experiencia del usuario, identificando las principales barreras que dificultan ofrecer una atención óptima y satisfactoria. A partir de este análisis, se diseñará un plan de mejora que será implementado durante el año 2025.

Objetivos específicos: Recopilar y sistematizar información clave sobre la calidad del servicio y la experiencia de los usuarios, a través de mediciones de satisfacción, análisis de servicios y registros administrativos.

Diagnosticar e identificar las principales brechas en la calidad del servicio y la experiencia de los usuarios, identificando los problemas que requieren atención prioritaria.

5 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

5.1 Gobernanza del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría.

Fonasa ha reconocido la necesidad de una estructura organizativa clara para gestionar de manera efectiva la calidad del servicio y la experiencia de los usuarios. En mayo de 2023, se estableció el Comité de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría, cuyo objetivo es coordinar los esfuerzos institucionales para mejorar la satisfacción de los beneficiarios. Este comité está compuesto por el director nacional, jefaturas de diversas divisiones y departamentos, y personal de diferentes niveles jerárquicos y regiones, asegurando una visión transversal en la toma de decisiones.

EL 2024 los integrantes del comité fueron modificados, conforme a los actuales lineamientos y organigrama de la institución, en este marco, el comité ha seguido trabajando en las actividades que permiten la implementación del PMG y el cumplimiento del programa con enfoque en calidad de servicio y experiencia usuario a nivel estratégico y de toma de decisiones.

5.2 Política de Calidad de Servicio.

El presente año (2024), Fonasa formalizó su Política de Calidad de Servicio, la cual fue desarrollada de manera participativa con los funcionarios y el Consejo de la Sociedad Civil. Esta política establece las directrices para asegurar un trato equitativo y respetuoso a todos los usuarios, y tiene como objetivo principal mejorar la percepción de la calidad del servicio a nivel institucional.

Entre los pilares de esta política se encuentran la transparencia, la eficiencia en la gestión de los trámites y la protección financiera de los beneficiarios. La implementación de esta política está alineada con los compromisos adheridos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión.

5.3 Actividades de Concientización.

Desde 2023, Fonasa ha llevado a cabo actividades para concientizar a su personal y mejorar la calidad del servicio y la experiencia de los usuarios. En 2023, estas acciones alcanzaron al 72% del equipo, equivalente a 812 personas, y en 2024 llegaron al 82%, sumando 949 personas capacitadas. Esto significa un aumento del 14% respecto al año anterior.

Además, en 2024 se incorporaron 243 personas que no habían participado en las actividades previas, lo que permitió ampliar el impacto dentro de la institución. Estas iniciativas buscan crear una cultura de mejora continua, donde cada funcionario y funcionaria comprenda su papel en la entrega de un servicio de calidad.

Un objetivo clave de estas actividades es fortalecer la capacidad del personal para responder de manera efectiva a las necesidades de las personas usuarias, asegurando interacciones positivas y soluciones rápidas. En esta línea, se identifica la importancia de seguir reforzar la formación en temas como experiencia usuaria, innovación y atención resolutive a través de canales digitales.

5.4 Levantamiento y Sistematización de Información

Fonasa posee un modelo de atención multicanal, que permite a los ciudadanos interactuar a través de canales digital, presencial y telefónico. Esta estructura ha mejorado la accesibilidad y la experiencia de los usuarios, facilitando el contacto con la institución. A través de la estrategia multicanal, se observan desafíos importantes en la unificación de sistemas y operadores para la correcta entrega de servicios a la ciudadanía, lo cual se puede observar, por ejemplo, en el servicio compra de bono de atención de salud asociado a un programa médico.

5.4.1 Distribución de uso de canales:

- De acuerdo con los datos entregados a través de la cuenta pública participativa 2024, en el año 2023 hubo un aumento del 3% de solicitudes de trámites y servicios respecto al año 2022, estos datos miden la cantidad de transacciones realizadas en el año.
- Los canales de atención presencial y digital, aumentaron la cantidad de transacciones generadas en el año 2023 en un 4% respecto al año 2022, por otra parte el canal telefónico tiene una disminución de las transacciones del 7% comparando años 2023 y 2022, esta disminución puede tener origen a la falta de resolutive que tiene, ya que, es un canal informativo, lo que nos invita a trabajar en la habilitación de las personas usuarias, respecto a las funcionalidades que tienen los canales de atención.
- Considerando como base la cantidad de transacciones por tipo de canal, podemos indicar que un 58% de transacciones fueron realizadas a través del Canal Digital, un 34% en el Canal Presencial y un 8% en el canal telefónico, este resultado refleja la funcionalidad de los canales, ya que, el canal telefónico es un canal informativo/ soporte y no resolutive.
- El trámite más demandado por las personas beneficiarias es la compra de bonos de atención de salud, cuyo servicio se encuentra disponible en sucursales, página web, recaudadores externos y puntos de atención externos. Se destaca que para el año 2023 un 82% de los bonos fueron emitidos por prestadores en convenio con Fonasa, aumentando un 5% en comparación al año 2022.

En conclusión, en el canal digital, aunque su uso ha crecido, es necesario simplificar los procesos y mejorar la automatización para ofrecer tiempos de respuesta equivalentes al canal presencial, especialmente en trámites de reembolsos. A su vez, ampliar su matriz de trámites, como por ejemplo en el otorgamiento de préstamos médicos. En relación con el canal telefónico (call center), a pesar de ser informativo, debe habilitarse mejorando su resolución a solicitudes ciudadanas, disminuyendo la necesidad, de que los usuarios recurran al canal presencial. Respecto a las interacciones en redes sociales, estas plataformas deben fortalecerse como un canal de atención.

En este ámbito, se detectan oportunidades de mejoras que permiten enfocarse en contribuir no solo aumentar la eficiencia en la atención a las personas usuarias, sino también mejorar su experiencia global al interactuar con Fonasa, y estas acciones son:

- **Fortalecer la digitalización de trámites:** Mejorar la experiencia digital, automatizando procesos (otorgamiento préstamos médicos, solicitudes ciudadanas, entre otros) y reducir los tiempos de respuesta, lo que evitará que los usuarios migren a canales presenciales.
- **Optimización del canal telefónico:** Ampliar las capacidades del call center para gestionar más tipos de solicitudes, brindando mayor resolutivez sin necesidad de derivar a otros canales.
- **Mejorar la experiencia en redes sociales:** fortalecer la gestión de solicitudes y consultas a través de las redes sociales, analizando la factibilidad de establecerse como canal de interacción, estableciendo una gobernanza clara, registros administrativos asociados, y mecanismos de seguimiento y control. Esto permitirá fomentar una experiencia de usuaria satisfactoria y eficiente.

5.4.2 Registros Administrativos

En el contexto del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, un registro administrativo es un conjunto de datos que permite describir las características de las personas usuarias de la institución, o bien, las características de sus interacciones con la institución.

El catastro de registros administrativos permitirá conocer la información disponible en la institución en esta materia, así como la detección de áreas donde existen espacios de mejora en la recopilación de datos, lo que podría ser abordado en futuros planes de mejoramiento.

5.4.2.1 Registros Administrativos de caracterización de interacciones.

Con base en la información recopilada y analizada, se concluye que es posible caracterizar las interacciones de las personas usuarias con la institución, al menos en los trámites principales. Sin embargo, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- **Registrar interacciones en casos específicos,** como las interacciones de las personas beneficiarias cuando realizan consultas o trámites que obtienen respuestas negativas (o sin respuesta) en el canal de atención presencial. Asimismo, resulta importante documentar consultas u orientaciones no asociadas a trámites específicos. Esta situación podría originarse en el alto volumen de interacciones que Fonasa maneja con su población usuaria.
- **Integrar la información de todas las interacciones,** actualmente, Fonasa opera con múltiples sistemas informáticos para atención de usuarios, cada uno diseñado para gestionar uno o varios trámites específicos. En general, estos sistemas no están interconectados, lo que dificulta una visión integral de las necesidades de las personas beneficiarias y su proceso de atención.

5.4.2.2 *Registros Administrativos de caracterización de personas usuarias.*

El análisis revela que Fonasa cuenta con información almacenada en diversos sistemas informáticos, lo que permite caracterizar a las personas usuarias que interactúan con la institución. Sin embargo, es necesario avanzar en la mejora de la sistematización y la generación de reportes relacionados con trámites e interacciones para optimizar la gestión de esta información.

5.4.3 **Tiempos de Respuesta de Reclamos y Principales Trámites.**

A continuación, se presenta los principales resultados de análisis de los indicadores de “tiempo de respuestas” y brechas de los reclamos y principales trámites que interactúan con la ciudadanía.

5.4.3.1 *Tiempo de Respuesta de Reclamos.*

Fonasa pone a disposición de sus usuarios una plataforma para ingresar solicitudes ciudadanas, entre las cuales se incluye la opción de reclamos. Esta sección analiza los reclamos recibidos en los últimos años (2021-2024) y los resultados obtenidos en términos de respuesta, gestión y áreas de mejora. Los reclamos ingresados en la plataforma corresponden a las siguientes categorías principales:

Tipo/Categorías de Reclamo Fonasa	Homologación
Cotizaciones	Actuaciones
Instalaciones E Infraestructura	
Re-insistencia	Atenciones
Calidad Atención	
Acceso	Producto
Cobertura	
GES-AUGE	
GES-AUGE 30 Días	
Lista Espera GES/No GES	
Protección Financiera	
Damnificados por el incendio en la Región de Valparaíso.	

- a) **Reclamos más frecuentes por año.** En los años 2021, 2022 y 2023, entre el 74%-88% de los reclamos correspondió a “Productos”, siendo GES-AUGE y GES-AUGE 30 días los conceptos con mayor volumen. En el 2024, este porcentaje disminuyó levemente al 74%, manteniéndose GES-AUGE como el principal foco de reclamos.
- b) **Incremento de Reclamos.** Entre 2021 y 2023, los reclamos asociados a “Productos” aumentaron significativamente, de 27.662 casos cerrados en 2021 a 47.379 en 2023. Al observar el primer semestre de 2024, se registraron 27.386 reclamos cerrados, lo que anticipa una tendencia al alza.
- c) **Principales aumentos por tipo de reclamo.** Analizando los conceptos de cada tipo de reclamo y comparando años cerrados 2021 y 2023 se observa que el mayor aumento corresponde a calidad de atención (+218% de reclamos año 2021), correspondientes a

tipificaciones que reúne "Calidad en Prestadores Públicos y Privados", "Calidad en Canales de Atención" y "Servicios de la Institución".

- d) **Disminución en algunas categorías.** A pesar del aumento general en los reclamos, se detectó una disminución en; Instalaciones e infraestructura (-31%), Lista de Espera Ges/NO Ges (-46%) y acceso (-36%).
- e) **Respuesta a reclamos:**
- El porcentaje de reclamos respondidos ha mantenido una tendencia constante del 96%, alcanzando un 96,3% en 2023, comparado con el 96% obtenido en 2021.
 - Sin embargo, en el primer semestre de 2024, este indicador fue de 92.1%, debido a que sólo se analizaron datos hasta junio.
- f) **Tiempos de respuesta:**
- El tiempo promedio de respuesta ha oscilado entre 9,1 y 10,5 días hábiles, sin una tendencia clara.
 - La mediana del tiempo de respuesta mostró un leve aumento, de 9 días hábiles en 2022 a 11 días hábiles en 2024.
 - Se ha logrado una reducción en los reclamos respondidos en más de 20 días, bajando de 7,6% en 2021 a 3,7% en 2024.
- g) **Oportunidades de mejora:**
- El aumento sostenido de reclamos requiere una mejor coordinación con la red de prestadores públicos y privados para evitar incumplimientos de plazos y calidad en la atención.
 - Es fundamental que Fonasa implemente nuevas prácticas junto a la red de salud pública para reducir la recurrencia de reclamos.
 - Actualmente, Fonasa no cuenta con un sistema formal para medir la satisfacción de los usuarios respecto a la respuesta a sus reclamos. Establecer mediciones periódicas de satisfacción sería una valiosa oportunidad de mejora.

Fonasa ha mejorado la gestión de los reclamos, especialmente en términos de reducir los tiempos de respuesta, pese al incremento en la cantidad de reclamos. Sin embargo, existen áreas claves, en la División Gestión Comercial para coordinar la red de prestadores que da respuesta a reclamos, y la División Gestión de Usuarios en donde se pueden implementar acciones concretas para medir la experiencia ciudadana y reducir la aparición de reclamos.

5.4.3.2 Tiempo de Respuesta de los Principales Trámites.

El presente informe contiene el análisis de los tiempos de respuestas de los tres trámites más relevantes para la institución en términos que son asociados a los objetivos estratégicos y, altamente demandados por la población beneficiaria en los distintos canales de atención, siendo estos: **Ingresar solicitudes ciudadanas, solicitar afiliación a Fonasa y compra de bonos.**

El periodo de análisis contempla desde enero 2021 hasta junio del 2024.

5.4.3.2.1 Trámite "Ingresar Solicitudes Ciudadanas".

Objetivo del Trámite: El trámite "Ingresar Solicitudes Ciudadanas" permite a cualquier persona presentar consultas, solicitudes, felicitaciones, reclamos o denuncias a Fonasa a través de tres canales: presencial, telefónico y digital. Este trámite es clave para mejorar la atención y los servicios que Fonasa ofrece a sus usuarios.

a) Principales Resultados (2021 - 2024):

- Crecimiento del Canal Digital: La mayoría de las solicitudes (75%) se gestionan a través del canal digital, que ha mostrado un crecimiento continuo, debido a su accesibilidad.
- Disminución del Canal Presencial: Las solicitudes presenciales han disminuido, posiblemente por el aumento en el uso de plataformas digitales y los efectos de la pandemia.
- Transacciones del Canal Telefónico: Aunque menos utilizado que el canal digital, el canal telefónico sigue siendo una opción importante para quienes no pueden acceder al servicio presencial o prefieren una interacción directa, manteniendo sus interacciones entre 20.000 a 30.000 anuales.

b) Tiempos de Respuesta:

- El tiempo promedio anual de respuesta ha aumentado en los últimos años, pasando de ser menor a 2 días en 2021 a menor a 8 días en 2023. Sin embargo, en 2024 el tiempo promedio anual de respuesta ha disminuido a 6 días.
- Solicitudes Complejas: Algunos trámites, como la devolución de cotizaciones pagadas en exceso, solicitudes relacionadas con la Ley de Urgencia y condonaciones, pueden tardar más de 160 días en resolverse, debido a su complejidad.
- Eficiencia en Solicitudes Comunes: Solicitudes como Afiliación, Reembolsos y Bonos tienen un tiempo de respuesta menor a un día en promedio anual.

En conclusión, el trámite "Ingresar Solicitudes Ciudadanas" gestionadas ha mostrado un crecimiento importante, especialmente a través del canal digital, lo que refuerza la necesidad de seguir invirtiendo en la digitalización. Sin embargo, aún existen desafíos en la gestión de solicitudes complejas y en los tiempos de respuesta, lo que debe ser abordado para asegurar un servicio más ágil y eficiente para los ciudadanos, para ello, centralizar la gobernanza y medición de cada una de las interacciones que contiene el proceso de las solicitudes ciudadanas es fundamental para la mejora continua.

5.4.3.2.2 Trámite "Solicitar Afiliación a Fonasa"

Objetivo del Trámite: Este trámite permite a toda persona que cumpla los requisitos, solicitar su Afiliación (Incorporación) a Fonasa, además de agregar cargas familiares y/o actualizar sus datos de ingreso, domicilio y contactabilidad. El trámite se encuentra disponible en el canal presencial y digital. El tiempo de respuesta esperado para este trámite es de 3 días hábiles.

a) Principales Resultados (2021 - 2024):

- **La evolución de la gestión de las Solicitudes de Afiliación (2021-2024),** muestra una evolución positiva en la gestión de solicitudes. En 2024 (hasta junio), se han gestionado

539.052 solicitudes, lo que representa un incremento con respecto a los años previos, considerando que 2024 aún no ha concluido.

A lo largo de los años, el porcentaje de solicitudes gestionadas en un plazo mayor al esperado ha disminuido considerablemente, pasando de un 1,8% en 2021 a sólo un 0,1% en 2024.

b) Tiempos de Respuesta:

- los tiempos promedio de respuesta se han mantenido bajo un día hábil durante todo el periodo de análisis. Los valores máximos, sin embargo, presentan fluctuaciones, se observa que en 2023 fue de 23 días los tiempos máximos de respuesta y en el primer semestre del 2024 aumentó a 27 días.
- Canal presencial, concentra el mayor volumen de transacciones o solicitudes de afiliación gestionadas, llegando en promedio al 70% de los años analizados y el mismo porcentaje en el primer semestre del año 2024. Cabe mencionar que, las solicitudes en el canal presencial reciben respuesta inmediata, lo que justifica su alta concentración.
- Las respuestas del canal digital muestran una fluctuación de respuestas desfavorables en el periodo analizado, no obstante, al primer semestre del año 2024, el porcentaje de respuestas favorables alcanzó el 63%, igualando el mejor valor registrado (en 2021). Por otro lado, las respuestas desfavorables han disminuido al 37% respecto al año anterior que alcanzó al 48%. Cabe mencionar que el trámite en el canal digital es gestionado por una persona asesora de salud, por ende, no es automático.
- El uso de herramientas como el “perfil de persona usuaria” y el “viaje del usuario” revela que la experiencia del trámite varía según el canal. El canal digital requiere más documentación y pasos en comparación con el canal presente, como, asimismo, dependiendo del canal que gestiona la solicitud (presencial o digital) el tipo de respuesta.

En conclusión, la evolución general de las solicitudes de afiliación y sus tiempos de respuesta indican una mejora continua en la eficiencia del sistema de gestión de afiliaciones a Fonasa, sin embargo, debemos seguir mejorando en la calidad del servicio, definir la gobernanza del trámite de solicitud de afiliación del canal digital, reducir los documentos requeridos en este canal y sus tiempos máximos de respuestas, habilitando a las personas usuarias para prevenir respuestas desfavorables e incentivar la migración de este trámite al canal digital.

5.4.3.2.3 Trámite "Compra de Bono de Atención de Salud"

Objetivo del Trámite Compra de Bono de Atención de Salud, permite a las personas beneficiarias de los tramos B, C y D usuarias adquirir bonos de atención de salud para la Modalidad de Libre Elección y atenderse en los prestadores de salud en convenio con Fonasa.

Uno de los trámites más importantes de nuestra institución es la compra de bonos de atención de salud, que permite a las personas acceder a la Modalidad de Libre Elección. Esta modalidad es una de las dos formas en que Fonasa entrega protección financiera, a través de una red de prestadores de salud con los que tenemos convenio. Este trámite es muy solicitado, ya que permite acceder a consultas con profesionales de la salud (como médicos, kinesiólogos, psicólogos, entre otros), exámenes, radiografías y tratamientos tanto ambulatorios como quirúrgicos, con el respaldo financiero de Fonasa.

Las personas pueden comprar estos bonos de atención a través de los canales de Fonasa, ya sea de forma presencial o digital, con una respuesta inmediata. Sin embargo, es importante destacar que la oferta de prestaciones disponibles varía entre los canales: en las oficinas presenciales, se puede comprar bonos que cubren todos los servicios de la Modalidad Libre Elección, mientras que en el canal digital la oferta es más limitada, abarcando solo consultas médicas y algunas intervenciones específicas.

Adicionalmente, Fonasa ha establecido convenios con instituciones públicas y privadas para que más personas, en distintas zonas del país, puedan acceder al trámite de compra de bonos. Sin embargo, este informe se centrará solo en el análisis de los canales internos, es decir, el presencial y el digital.

El presente informe sistematiza y analiza los datos sobre el trámite "comprar bonos de atención de salud", cubriendo el periodo desde enero de 2021 hasta el primer semestre de 2024. Dicho análisis no contempla la emisión de bono electrónico en prestadores en convenio, venta que el año 2023 correspondió al 82% de las transacciones totales de este servicio.

a) Principales Resultados (2021 - 2024):

- La evolución de la compra de bonos en Fonasa muestra un crecimiento sostenido entre 2021 y 2023, pasando de 3.528.810 bonos en 2021 a 5.005.714 en 2023. Sin embargo, en 2024, con datos parciales, se mantiene la tendencia observada el año anterior, alcanzando a junio 2.299.655 bonos comprados.
- Un aspecto relevante es que la compra de bonos no es uniforme en todos los canales. Sólo en el canal presencial se pueden adquirir todos los tipos de bonos. En cambio, el canal digital a través de la web de Fonasa permite la compra de bonos para consultas, algunas especialidades y bonos PAD (Pago Asociado al Diagnóstico).

b) Tiempos de Respuesta:

- En cuanto a los tiempos de respuesta, los datos muestran que entre 2021 y 2024 no se registraron transacciones fuera del plazo esperado, manteniéndose una eficiencia del 100% en la gestión de las transacciones dentro de los tiempos previstos.

En conclusión, el trámite compra de bono es inmediato, por ende, no refleja tiempos de respuestas fuera de plazo, y como demuestra los principales resultados es un trámite de interés de las personas beneficiarias debido que les permite tener acceso a la salud en la Modalidad de Libre Elección.

En este ámbito, se detectan oportunidades que permiten contribuir a mejorar la accesibilidad y equidad en la compra de bonos, sino también a mantener la confianza de los usuarios en el sistema de atención de Fonasa, y estas acciones son:

- **Diversificación de la Oferta en el Canal Digital:** Dado el éxito y la comodidad del canal digital, sería recomendable ampliar la oferta de bonos disponibles para su compra en la plataforma web. Incluir más especialidades y servicios que actualmente

sólo se pueden adquirir de manera presencial podría mejorar la accesibilidad para los usuarios.

- **Uniformidad en Medios de Pago:** La posibilidad de acceder a bono depende de los medios de pago disponibles en cada sucursal, lo que puede generar desigualdades en el acceso.
- **Análisis del Descenso en 2024:** El notable descenso en la compra de bonos en sucursales en 2024 permite concluir la efectividad de los convenios con prestadores y puntos externos (Convenio con prestadores, municipalidades, entre otros), ampliando la cobertura de los servicios y trámites por sobre los canales Fonasa, permitiendo mejorar la experiencia usuaria. En esta línea, se hace necesario incluir en los próximos diagnósticos información asociada a calidad de servicio y experiencia usuaria en estos prestadores de servicio externos.

5.5 Medición de Satisfacción Usuaría.

La institución participante de la Medición de Satisfacción Usuaría del Ministerio de Hacienda, el año 2024 mantuvo sus niveles de experiencia usuaria en 74% esto es explicado debido a que existen atributos que aumentaron los niveles de satisfacción y otros disminuyeron los resultados obtenidos el año 2023.

- Los atributos “seguridad del lugar donde se encuentra la institución y sus alrededores” y “tiempo de respuesta de la institución” aumentan en 5 puntos porcentuales para el año 2024.
- Por el contrario, existe disminución en la cantidad de respuestas 6 y 7 de los siguientes atributos: “La estabilidad de la página web para hacer el trámite” y “El diseño de los formularios en línea para hacer el trámite” en su comparativo año 2023 – 2024.

El porcentaje de personas que reporta haber sufrido algún problema es de 16%, aumentando en 2 puntos con respecto al año 2023. Se observa que los problemas más recurrentes corresponden a “Mal funcionamiento del sitio web/sistema digital” y “No recibió atención oportuna o en tiempo prudente”.

El indicador de habilitación usuaria (Porcentaje de personas habilitadas/os) disminuyó de 78% a 76% el año 2024, en este contexto aumentaron las personas No habilitadas de 10% a un 13%. Se evidencia oportunidades de mejora con respecto a generar nuevos mecanismos que permitan comprender los trámites y servicios de Fonasa.

Finalmente, al analizar el informe MESU 2024 se observa que Fonasa aumenta su nivel de evaluación general de 63 a 65% de notas satisfactorias. Debido al aumento en los atributos de confianza (68% año 2023 – 69% año 2024) y Transparencia (68% año 2023 – 70% año 2024)

5.6 Índice de Innovación

Fonasa participa en el Índice de Innovación Pública desde 2019, liderado por el Laboratorio de Gobierno y el Banco Interamericano de Desarrollo. Los resultados del índice del año 2024

arrojan que en el periodo 2023-2024, Fonasa obtuvo 38,1 puntos de un total de 100, clasificándose en un nivel de desarrollo "creciente", con una disminución respecto a los 44,5 puntos del periodo anterior.

La baja en el puntaje evidencia áreas críticas en las dimensiones de Recursos Institucionales y Prácticas y Procesos, indicando la necesidad de fortalecer la capacidad para gestionar y promover la innovación.

5.6.1 Impactos en las dimensiones evaluadas:

a) Recursos Institucionales:

- Talento Humano: Es esencial transversalizar la innovación mediante talleres que incluyan a todos los equipos.
- Marco Institucional: Apremia documentar y fortalecer la colaboración interna entre equipos.
- Recursos Digitales: Se recomienda perfeccionar las capacidades digitales existentes.
- Estrategia y Gobernanza: Incorporar la innovación como un eje estratégico mediante planes de acción específicos.

b) Prácticas y Procesos:

- Incrementar las iniciativas que usen metodologías de innovación pública.
- Establecer procedimientos para identificar necesidades y evaluar innovaciones realizadas.
- Formalizar procesos de gestión para la innovación.

c) Colaboración y Apertura:

- Fortalecer la participación de usuarios mediante ciclos de retroalimentación.
- Potenciar colaboraciones con otras instituciones públicas y académicas, además de alianzas con actores externos en diseño y testeado de soluciones.

5.6.2 Recomendaciones:

Adoptar una estrategia integral que priorice:

- Talleres y capacitaciones internas en innovación.
- Creación de estructuras y procesos formales que gestionen la innovación como parte del ADN institucional.
- Consolidación de alianzas interinstitucionales y con el sector privado para transferir conocimiento.

La nueva estructura organizacional de Fonasa refuerza las funciones de innovación en divisiones clave, lo que representa una oportunidad significativa para abordar estos desafíos en 2025 y mejorar el desempeño en futuras evaluaciones.

6 DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1 Fortalezas

Las fortalezas identificadas se centran en los aspectos que Fonasa ha desarrollado de manera efectiva, cumpliendo con las expectativas de los usuarios. Entre los principales puntos se destacan:

- **Experiencia Usuaría:** En 2024, Fonasa ha consolidado la experiencia del usuario como un eje estratégico transversal, lo que ha permitido mejorar el enfoque en la satisfacción de los beneficiarios.
- **Política de Calidad de Servicio:** La política de calidad, diseñada de manera participativa, ha sido un logro significativo, ya que establece un marco claro para la mejora continua del servicio.
- **Canal Presencial:** El canal presencial sigue siendo el mejor evaluado, con tiempos de respuesta rápidos y una alta capacidad resolutive, lo que refleja el compromiso institucional con la calidad de atención.
- **Reconocimientos Institucionales:** Fonasa ha sido galardonada con el Premio Anual por Excelencia Institucional del Servicio Civil en 2023 y 2024, lo que refuerza su posición como una institución destacada en la gestión pública.
- **Crecimiento de Solicitudes Ciudadanas:** A pesar del aumento significativo de beneficiarios, Fonasa ha gestionado esta mayor demanda sin comprometer la calidad del servicio, lo que se refleja en los indicadores de respuesta y atención en reclamos.
- **Medición de Satisfacción (MESU):** Las personas usuarias reconocen la confianza y transparencia de la institución.

6.2 Debilidades

Las debilidades identificadas reflejan áreas en las que Fonasa aún enfrenta desafíos y debe implementar mejoras:

- **Canales Digitales:** Los canales remotos, especialmente el digital, presentan niveles más bajos de satisfacción en comparación con el presencial. En particular, el trámite de solicitar afiliación muestra una alta tasa de rechazo o respuestas desfavorables. Además, otros trámites como la solicitud de préstamos médicos deben realizarse de manera presencial, lo que limita la efectividad del canal digital. En esta misma línea, se debe avanzar en formalizar las interacciones de Redes Sociales como una opción de canal de atención con los recursos y gestiones pertinentes.
- **Innovación:** El diagnóstico muestra que Fonasa tiene una baja adopción de metodologías de innovación pública, tendiendo a la baja en comparación con el año anterior en dimensiones de Recursos Institucionales y Prácticas y Procesos, indicando la necesidad de fortalecer la capacidad para gestionar y promover la innovación.

- **Integración de Canales:** A pesar de los avances en la estrategia multicanal, existen disparidades en la experiencia del usuario según el canal utilizado. Por ejemplo, trámites como la compra de bonos, solicitar afiliación y préstamos médicos no ofrecen la misma resolutivez en los canales digitales que en los presenciales.
- **Registros:** No se documentan adecuadamente interacciones con respuestas negativas o consultas no asociadas a trámites específicos.
- **Sistemas:** Los sistemas informáticos no están interconectados, limitando una visión integral de las interacciones y usuarios.

6.3 Riesgos

Los riesgos identificados corresponden a factores que podrían afectar negativamente la calidad del servicio si no se gestionan adecuadamente:

- **Expectativas de Nuevos Usuarios:** Los nuevos usuarios provenientes del sistema privado tienen expectativas más altas en cuanto a atención digital, lo que podría impactar negativamente en la satisfacción si no se mejora la experiencia en los canales remotos.
- **Exposición a Eventos Externos:** Se debe estar preparado para todo evento externo como ciberataques y otros que podrían interrumpir las operaciones de Fonasa.

6.4 Puntos Críticos

Los puntos críticos son aquellos aspectos fundamentales que, si no se gestionan adecuadamente, podrían impactar gravemente en la calidad del servicio:

- **Manejo de la Demanda Creciente:** La capacidad de Fonasa para gestionar el aumento de usuarios sin comprometer los estándares actuales de calidad de servicio, especialmente en el canal presencial.
- **Sistemas Informáticos:** La disponibilidad y eficiencia de los sistemas que soportan la atención en todos los canales, tanto presenciales como digitales, es un punto crítico para mantener la calidad del servicio.
- **Medición de la Satisfacción:** La importancia de continuar midiendo y retroalimentando los resultados de satisfacción para identificar áreas de mejora y rediseñar procesos internos.
- **Tiempos de Respuesta:** Durante el periodo 2021-2024, se ha detectado un aumento del 2.3% en el porcentaje de solicitudes ciudadanas gestionadas fuera de plazo, con trámites complejos como la devolución de cotizaciones pagadas en exceso y las condonaciones siendo los más afectados. Estos tiempos extendidos han afectado la experiencia del usuario, lo que hace necesario optimizar procesos para mejorar la capacidad de respuesta.

7 ÁMBITOS PRIORITARIOS DE TRABAJO

En base al diagnóstico, se presentan los siguientes ámbitos prioritarios de trabajo orientados a mejorar la calidad del servicio y la experiencia del usuario en Fonasa.

- a) **Estrategia de Omnicanalidad**, Se debe avanzar hacia la plena integración de todos los canales de atención a través de una estrategia omnicanal, asegurando que los usuarios reciban un nivel de servicio uniforme, sin importar el canal que elijan.
- b) **Optimización de los Canales Remotos**, es crucial igualar las características de los trámites y servicios ofrecidos en los canales digitales con los del canal presencial. Se recomienda:
 - Mejorar la tasa de éxito en trámites digitales como la afiliación, simplificando procesos y proporcionando mayor claridad en los requisitos.
 - Ampliar las capacidades del canal telefónico para gestionar más tipos de solicitudes, ofreciendo mayor resolutivez sin necesidad de derivar a otros canales.
 - Desarrollar el canal de redes sociales para que no sea solo un espacio informativo, sino que también gestione solicitudes, manteniendo la trazabilidad y eficiencia.
- c) **Fortalecer la Innovación Institucional**, es fundamental incorporar metodologías de innovación pública en los proyectos nuevos, asegurando que la experiencia del usuario esté en el centro del diseño de trámites y servicios.
- d) **Capacitación Continua**, se debe continuar con la capacitación del personal en temas de calidad del servicio y atención al usuario, asegurando que los funcionarios comprendan la importancia de su rol en la experiencia global del beneficiario.
- e) **Mejorar la Comunicación y la Habilitación de los Usuarios**, es necesario fortalecer la comunicación con los usuarios sobre los servicios disponibles, los pasos para acceder a ellos y cómo hacer seguimiento de sus solicitudes. La habilitación de los usuarios en el uso de canales digitales será clave para aumentar su satisfacción y reducir la carga sobre los canales presenciales.
- f) **Uso de los Reclamos como Herramienta de Mejora**, es fundamental realizar análisis cuantitativo de los reclamos como una herramienta clave para retroalimentar los procesos internos. La información sobre los reclamos debe ser analizada de forma continua para ajustar los procedimientos y mejorar la calidad del servicio.
- g) **Mejora en los Tiempos de Respuesta y Resolución de Trámites**, uno de los aspectos más críticos a mejorar es la reducción de los tiempos de respuesta, especialmente en trámites complejos como la devolución de cotizaciones y condonaciones, donde se ha observado que algunos trámites superan los 160 días en resolverse.
- h) **Gestión Integral de Registros Administrativos para la Mejora de la Experiencia Usaria:**
 - **Ampliar el Registro:** Incluir interacciones no documentadas, como consultas sin resolución o respuestas negativas.
 - **Unificar Los Sistemas de Atención de Usuarios:** Integrar los sistemas informáticos para consolidar la información de atención de usuarios.

- **Optimizar Reportes:** Sistematizar datos y generar reportes que faciliten decisiones estratégicas.

8 CONCLUSIÓN

El diagnóstico realizado sobre la calidad del servicio y la experiencia del usuario en Fonasa revela un panorama mixto, donde coexisten importantes fortalezas y oportunidades de mejora. Entre las principales fortalezas destaca la consolidación de una estructura sólida en el canal presencial, que es percibido como eficiente y resolutorio por los beneficiarios. Sin embargo, los canales remotos, especialmente el digital, requieren una atención prioritaria para cerrar brechas en los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de la atención.

El aumento continuo de beneficiarios, impulsado por la migración desde los seguros privados, personas extranjeras y nuevos trabajadores dependientes e independientes, genera una mayor presión sobre los recursos existentes. Este contexto demanda avanzar hacia una estrategia de omnicanalidad que permita integrar todos los puntos de contacto de manera fluida y eficiente, asegurando una atención de calidad en todos los canales.

El análisis destaca la necesidad urgente de mejorar los tiempos de respuesta, especialmente en trámites complejos como la devolución de cotizaciones pagadas en exceso y las condonaciones, que han mostrado tiempos de resolución prolongados, llegando a superar los 160 días en algunos casos. Reducir estas demoras es esencial para garantizar una experiencia satisfactoria y aliviar la carga sobre los canales presenciales.

Adicionalmente, los Registros Administrativos emergen como una herramienta clave para caracterizar tanto a los usuarios como a sus interacciones. Aunque Fonasa cuenta con sistemas que permiten analizar los trámites principales, persisten desafíos relacionados con la integración de sistemas informáticos y la ausencia de registros en interacciones específicas, como respuestas negativas o consultas no asociadas a trámites.

El éxito de las iniciativas propuestas dependerá de la implementación de políticas de innovación, el fortalecimiento de los sistemas digitales y de monitoreo, y la consolidación de un sistema unificado de registros administrativos que facilite la toma de decisiones estratégicas. Estas acciones, junto con la capacitación del personal y la retroalimentación continua de los usuarios a través de estudios de satisfacción y gestión de reclamos, serán fundamentales para enfrentar la creciente demanda, mantener altos estándares de calidad y asegurar un servicio centrado en las personas usuarias.

9 GLOSARIO

- **Persona Usuaría:** Hace referencia a los beneficiarios de Fonasa, quienes son los destinatarios finales de los servicios que ofrece la institución.
- **Experiencia Usuaría:** Son las percepciones y reacciones de una persona como resultado de la interacción con los servicios de Fonasa. Incluye emociones, creencias, preferencias, percepciones y comportamientos que ocurren antes, durante y después de la interacción con el servicio.
- **Calidad de Servicio:** Grado en que los servicios y productos ofrecidos por Fonasa se ajustan a las necesidades y expectativas de sus beneficiarios.
- **Reclamos:** Manifestaciones de insatisfacción por parte de los usuarios respecto a los servicios o productos entregados por Fonasa.
- **Satisfacción:** Grado en que se cubren las necesidades, expectativas o demandas de los usuarios respecto a los servicios que ofrece Fonasa.
- **Habilitación de las Personas Usuarías:** Nivel de conocimiento que tiene un usuario sobre los procedimientos y servicios de Fonasa, lo que influye en sus expectativas y, por lo tanto, en su nivel de satisfacción.
- **Interacción:** Cualquier contacto que el usuario tenga con Fonasa a través de sus diversos canales de atención.
- **Modelo de Atención:** Estrategia institucional que consolida la organización de canales, prestaciones y servicios de Fonasa, asegurando una experiencia de atención coherente y de calidad.
- **Viaje de la Persona Usuaría:** Herramienta que visualiza de manera estructurada la experiencia del usuario con Fonasa, identificando los momentos clave antes, durante y después del acceso a un servicio.
- **Índice de Satisfacción Neta (ISN):** Indicador que mide la diferencia entre el porcentaje de usuarios satisfechos y los insatisfechos, calculado sobre una escala de 1 a 7.