



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

F A X

A : Sr. Carlos Amenábar
Cámara Chilena de la Construcción

REF. : PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PARA
DIRECTORES Y EJECUTIVOS DE LA RED SOCIAL
DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

FECHA: Santiago, Julio 29 de 1996

De nuestra consideración:

En relación al Programa de la referencia, me permito recordarle que la sesión del próximo jueves 1° de agosto contempla las siguientes dos charlas:

8:30 a 9:45 horas


Informática, telecomunicaciones e innovación tecnológica, la que será dictada por el señor Andrés Navarro, Presidente de SONDA.

10:00 a 11:15 horas

Modernizando la empresa a través de la reingeniería de negocios, a cargo del señor Antonio Kovacevic, Gerente General de IBM Consulting Group.

Dado el nivel de excelencia de los expositores, le sugerimos que en caso que usted no pueda asistir, invite otra persona de su entidad.

Sin otro particular, le saluda atentamente,


María Elena Gaete M.
Gerente General CIEDESS
entidad encargada del Programa



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N° 4 INTERNACIONALIZACION DE LOS SERVICIOS

Charla N° 7

"El marco jurídico en la exportación de servicios"

Expositor: Sr. Carlos Budnevich
Gerente de Análisis Financiero
Fiscal Banco Central

CAMARA CHILENA DE
LA CONSTRUCCION
Centro Documentación

-06281-

INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

1. Desarrollo Exportador Chileno

-Los ochenta, un TCR alto, crecimiento extensivo

-Los noventa, un TCR de equilibrio, crecimiento en base a productividad, apreciación real de equilibrio en torno a 4% anual en los 90 y un déficit de cuenta corriente sostenible inferior a 2% del PIB en promedio. Se han producido liberalizaciones cambiarias importantes para los retornos de exportación.

-La tendencia hacia el futuro, mayor valor agregado (ej. manufacturas) y exportación de servicios

Cuadro 1**Exportación de Bienes, Servicios Financieros y No Financieros**

	Servicios Financieros	Servicios No Financieros	Bienes	Total
1991	5.0	22.5	72.5	100.0
1992	4.2	23.3	72.5	100.0
1993	5.1	26.8	68.1	100.0
1994	4.1	23.5	72.4	100.0
1995	4.9	18.7	76.4	100.0
	Servicios Financieros	Servicios No Financieros	Bienes	Total
1991	472	2118	6823	9413
1992	442	2431	7577	10450
1993	497	2599	6600	9696
1994	497	2847	8757	12101
1995	823	3155	12884	16862

La parte inferior está en Millones de Dólares de cada año, la parte superior se expresa como porcentaje de exportaciones de bienes, servicios y servicios no financieros.

Fuente: Banco Central de Chile

Cuadro 2
Exportación de Servicios

	1991	1992	1993	1994	1995
Intereses Recibidos	470	437	491	495	810
Utilidades y Dividendos	2	5	6	2	13
Embarques	405	513	495	591	605
Servicios de Pasajeros	154	169	182	191	205
Servicios Portuarios	317	381	361	419	588
Viajes	689	704	822	863	840
Otros Servicios No Financieros	553	665	728	783	917

Millones de Dólares de cada año

Fuente: Banco Central de Chile

2. Desarrollo de las Inversiones en el Exterior

-Principio de libertad cambiaria a partir de la nueva Ley Orgánica del B. Central

-Inversiones de portafolio de personas y empresas no financieras se realizan libremente a través de mercado cambiario informal sin comprometer reservas

-Regulación de portafolios en el exterior de bancos e inversionistas institucionales (9% del fondo de las AFP y 25% del capital para los bancos)

- El capítulo XII; inversión extranjera directa de residentes

-XII-A, a través de mercado cambiario formal

-Sujeto a autorización del B. Central

-Simplificación a través del tiempo del XII-A (procesos de aprobación)

-Acuerdos de doble tributación por el XII A

- El capítulo XII-B

-Con divisas del Mercado Cambiario Informal

-Información al B. Central

-El Capítulo XII-C; régimen actual para internacionalización de bancos

-Índices de suficiencia de capital de Basilea de un 10%

-Inversión en sucursales, filiales y bancos en el exterior no superior a un 20% de capital y reservas por país

-Obligación de operar a través del Mercado Cambiario Formal

-En la práctica no se ha usado en forma intensa

Cuadro 3

Stock Total de Aportes de Capital al Exterior via Capitulo XII por Sectores y Zona Geográfica

	Manufactura	Electricidad Gas Agua	Transporte Almacenaje Comunic.	Financieros Seguros Bs. Inmueb. Servicios	Resto	Total
América	349.6	295.9	366.1	1464.7	244.6	2720.9
Am.Central / Caribe	2.0	0.0	290.4	324.9	92.9	710.2
Argentina	239.6	232.4	12.9	697.0	74.5	1256.4
Perú	42.2	3.0	2.3	181.7	31.8	261.0
Otros	65.8	60.5	60.5	261.1	45.4	493.3
Resto del Mundo	3.9	5.5	37.1	182.2	51	279.7
Total	353.5	301.4	403.2	1646.9	295.6	3000.6

Millones de Dólares de cada año

Cifras provisionales a Abril de 1996

Fuente: Banco Central de Chile

Cuadro 4

Flujos Anuales de Aportes de Capital al Exterior via Capitulo XII por Sectores

	Manufactura	Electricidad Gas Agua	Transporte Almacenaje Comunic.	Financieros Seguros Bs. Inmueb. Servicios	Resto	Total
1990(*)	0.0	0.0	0.0	2.7	0.0	2.7
1991(*)	3.5	0.0	17.7	60.8	9.2	91.2
1992(*)	27.5	160.5	11.0	131.5	13.3	343.8
1993(*)	79.5	11.2	13.2	199.3	16.6	319.8
1994	52.4	5.2	127.7	633.3	46.4	865.0
1995	44.6	79.7	29.0	354.0	136.9	644.2
1996(**)	105	25.3	35.2	125.4	31.4	322.3

Millones de Dólares de cada año

(*) Datos para los años 1991 a 1993 solo incluyen XII-B, desde 1994 incluyen XII-A y B

(**) Cifras provisionales a Abril de 1996

Fuente: Banco Central de Chile

-Lo que ha ocurrido desde 1990

-Fuerte expansión de inversiones en el exterior por parte de residentes

-Fuertemente concentrados en el sector financiero y en países fronterizos así como en América Latina.

-Poca importancia de exportación de servicios financieros en las cifras (colocación directa o inversiones directas)

-Fuerte reinversión de utilidades en el exterior

-Compra de acciones o establecimiento de inversiones en el sector financiero del exterior, por parte de inversionistas chilenos (saliendo por el Capítulo XII)

-Compra, establecimiento y/o participación en joint ventures en AFPs y bancos en el exterior

-Existe un espacio para que el sector privado aumente la exportación de servicios financieros

3. Basilea y la Internacionalización de la Banca

-Estándares mínimos para la internacionalización de la banca según Basilea

-Todos los bancos internacionales deben ser supervisados por una autoridad del país de origen,

-La autoridad supervisora del país de origen debe realizar supervisión consolidada del grupo financiero,

-Previo al establecimiento de bancos tanto el país de origen como el receptor deben dar autorización previa,

-Autoridades del país de origen deben poseer el derecho de recabar información de los bancos establecidos en el exterior,

-Si no se satisfacen dichos principios se puede llegar a prohibir el establecimiento de dichos bancos.

-Temas a enfrentar para la aplicación de los Estandares Mínimos de Basilea

-La supervisión y las leyes de secreto bancario.

-Impedimentos para realizar la supervisión in-situ.

-¿Que se entiende por supervisión consolidada en la practica?

-Brechas y diferencias en la supervisión y regulación financiera entre países.

4. Internacionalización en la Reforma a la Ley de Bancos

-Se podrán instalar sucursales, oficinas de representación y filiales bancarias así como hacer colocaciones directas en el exterior.

-Sin perjuicio de sus facultades cambiarias, el Banco Central autoriza inversiones de bancos en el exterior de acuerdo a la ley de bancos,

-La SBIF también regula y autoriza por motivos financieros dichas inversiones,

-Los bancos y las sociedades financieras podrán invertir en el exterior en el mismo tipo de negocios financieros que están autorizados domésticamente.

-Se faculta a la SBIF para llevar a cabo operaciones de supervisión en el exterior.

-Solo podrá invertir hasta un 40% de su patrimonio efectivo en bancos o empresas establecidas en un mismo país y hasta un 20% en cada banco.

-Se establece un sistema semiautomático para internacionalización bancaria, las condiciones son:

-Capital sobre activos ponderados por riesgo de 10%, y

-Clasificación de riesgo del país destinatario de la inversión (investment grade) o acuerdo de cooperación y supervisión entre organismos reguladores

-Evaluación de gestión en primera categoría

-Se establece un sistema caso-a-caso para quienes no cumplen con d.

-Justificación de la inversión con estudio de factibilidad económica

-Cumplimiento con un indicador de Basilea de 8%

-No estar calificado en última categoría del proceso de calificaciones de la SBIF

-Condiciones de fiscalización en el país destinatario que permitan visualizar los riesgos

-Se establece una metodología para la calificación de los socios en el caso de joint ventures por parte de la SBIF

-El B. Central mantiene facultades de regulación cambiaria para las colocaciones en el exterior

-Se pueden realizar créditos trans-fronterizos a empresas chilenas en el exterior, empresas extranjeras prime, créditos de comercio exterior a terceros países y leasing trans-fronterizo.

-La SBIF establece normas para autorizar y regular tales operaciones, debiendo contar con informe previo del Banco Central (márgenes y provisiones por riesgo país).

5. Riesgos de la Internacionalización Financiera

-Intermediación de riesgo país

-Los riesgos de contagio

-La supervisión in-situ y la adecuación de la supervisión a los nuevos desafíos

-El riesgo de no poder controlar las regulaciones domésticas en el exterior (ej. créditos relacionados)

6. Conglomerados Financieros Internacionales

-Necesidad de regulación consolidada debido a variedad de negocios

- Nuevos negocios financieros domésticos

- Nuevos negocios financieros en el exterior

-Necesidad de regulación consolidada debido a riesgo sistémico, de contagio y para evitar evaluación parcial de los riesgos que se derivá de:

- Posiciones intra-grupo y comunes al grupo

- Contagio psicológico (el mercado identifica la propiedad común)

- Evitar doble apalancamiento de capital

- Supervisión consolidada permite proteger sistema de pagos riesgo sistémico y los seguros comprometidos



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N° 3 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION

CIRCULACION RESTRINGIDA

Charla N° 5

"Informática, telecomunicaciones
e innovación tecnológica"
(texto no revisado por el expositor)

Expositor: Sr. Andrés Navarro
Presidente SONDA

CIRCULACION RESTRINGIDA

TRANSCRIPCION DE EXPOSICION "INFORMATICA, TELECOMUNICACIONES E INNOVACION TECNOLOGICA" DEL SEÑOR ANDRES NAVARRO

(texto sin revisión del expositor)

Bueno, en primer lugar quiero darles las gracias por la invitación de esta mañana, para mí es un honor y, al mismo tiempo, un agrado. Vengo con mucha alegría a compartir con ustedes algunas ideas, en un día muy particular para los que trabajamos en el sector de tecnología, de computación y telecomunicaciones.

Ayer falleció Efraín Friedman y, de hecho, yo debiera estar en estos momentos en su funeral. Efraín, para los que lo conocimos, fue un pionero en esta área acá en Chile, fundador del grupo de informática -se llamaba computación en esa época- de la Universidad de Chile, primero, cuando trajeron su primer computador más moderno. Fue el primer gerente de ECOM. Yo tuve el privilegio de compartir con Efraín, él estuvo en nuestro directorio en SONDA, por varios años, y quería aprovechar de recordarlo en esta mañana porque ha sido una persona muy importante e influyente en el sector de tecnología acá en Chile.

También es un privilegio estar acá en la Cámara y un gusto porque yo tengo una larga historia con la Cámara. Mi padre fue miembro de esta Cámara y yo tuve, posteriormente, el privilegio de participar en el jurado que le otorgó a la Cámara un premio muy lindo en ICARE. Veo aquí algunas caras que estuvieron presentes en esa ceremonia en el Teatro Municipal. Y yo les confieso, fue la primera vez que me di cuenta de la magnitud de la obra que ustedes han realizado. Ese premio se le dio a la Red Social de la Cámara. Para muchos ignorantes como yo, no habíamos caído en cuenta de la magnitud, de la envergadura de esta Red Social, y cuando se presentaron los antecedentes al jurado realmente quedamos gratamente sorprendidos e impresionados por el enorme trabajo, desplegado por tantos años, por mucha gente como ustedes, que en muchos casos lo han hecho en forma voluntaria. Y mereció, por unanimidad, el que le fuera otorgado ese premio.

Bien, hecho este preámbulo, quisiera entrar de lleno en la materia que me pidieron que comentáramos hoy en la mañana, que es un poco lo que está pasando con las tecnologías de informática y telecomunicaciones y cómo ellas afectan las vidas de las empresas y las instituciones que nos corresponde a nosotros dirigir, conducir y administrar. Y, si ustedes me permiten, quisiera hacer un preámbulo para situar el estado actual de la tecnología en el mundo y en Chile que hoy día, a Dios gracias,

las tecnologías están básicamente a un mismo nivel de desarrollo. La tecnología hoy día no es propiedad de ningún país, se vende y se puede comprar con mucha facilidad. Tecnologías que se usan hoy por primera vez en Japón o en Europa, pueden estar también siendo utilizadas acá.

Este fenómeno es un fenómeno muy nuevo. El mundo, por muchos años, tuvo un lento, casi nulo, progreso tecnológico. De hecho, si uno se remite a 18 o 20 siglos atrás, al siglo III A.C., el primer pensador relevante y conocido en materia de física, de cómo funciona el mundo y sus partes materiales, fue un filósofo, un muy buen filósofo y -en mi opinión- no tan buen físico: Aristóteles.

Aristóteles pensaba que el estado natural de los cuerpos era el reposo. Si uno le daba un impulso a un cuerpo, éste se ponía en movimiento para luego perderlo y paulatinamente volver a lo que era su estado natural: el reposo. Él pensaba que el universo estaba compuesto por cuatro elementos básicos (tierra, agua, aire y fuego) y dominado por dos fuerzas esenciales, ambas dos verticales; una hacia abajo, gravitatoria, y otra hacia arriba, levitatoria. La fuerza gravitatoria era la tendencia natural de la tierra y del agua a irse para abajo; la otra, la levitatoria, era la tendencia natural del fuego y el aire a irse para arriba.

Ese era el modelo físico de Aristóteles y, prácticamente, por 18 siglos no fue discutido, hasta Galileo. De modo que uno lee los libros y la idea de Aristóteles se mantuvo durante toda la Edad Media. Obviamente, algunos opinaron distinto pero Aristóteles era tan influyente y como era un gran filósofo, no se discutió mayormente su física en términos teóricos, y estaba mala. Tal vez sea muy romántico pensar que el mundo está compuesto de fuego y aire, pero no tenía nada que ver.

Aristóteles pensaba, incluso, cosas increíbles. Él pensaba que la trayectoria de un cuerpo cuando era lanzado al aire no era una parábola, sino un triángulo, lo que es ridículo. Él era muy idealista, siempre despreció la experimentación, no creía en ella: "el ser humano descubre la verdad a través del pensamiento y la razón". Y razonó que la trayectoria debiera ser un triángulo.

Bueno, tiene algunas cosas. Aristóteles pensaba que la tierra era redonda. Obviamente, pensaba que la tierra era el centro del universo, pero se dio cuenta que era redonda. Él fue a Egipto y pudo observar que la estrella polar se veía en Egipto mucho más abajo que en su tierra natal. Egipto está más cerca del ecuador, así que la estrella polar tiende a bajar. Eso sí estuvo bien. Eso se mantuvo por mucho tiempo.

Galileo Galilei, que yo creo fue el más genial de los físicos modernos, porque ahí comienza verdaderamente la física, comenzó

a contradecir a Aristóteles. Contradijo a mucha gente, a tal extremo que la Inquisición lo anduvo apretando.

Posteriormente vino Isaac Newton, el padre de la física, y escribió "Principios Matemáticos", que es el libro que agota el tema de la física moderna. Curiosamente, Newton escribió este libro en forma impecable, casi no tiene errores, casi no han habido modificaciones a la física de Newton desde su publicación en el siglo XVIII. Isaac Newton fue un genio, un gran físico, pero como ser humano era bastante poco atractivo, era un tipo bastante despreciable en el sentido que era muy envidioso, era un tipo con el que era imposible convivir. Yo no soy un gran admirador de Newton en cuanto persona, al leer su biografía, pero hay que reconocer que con él comienza la verdadera física moderna.

Nosotros, los que estamos en el sector tecnología, nos preocupamos de estas cosas porque, a diferencia de los economistas y yo me inscribo en ese grupo, pensamos que el progreso económico y el desarrollo verdadero de occidente comienza con Newton. No es posible pensar una revolución industrial sin la física moderna. Los economistas piensan que la revolución industrial fue producto de las ideas de Adam Smith y otros como él, que fueron las ideas económicas las que produjeron este gran cambio. La verdad sea dicha, todas estas cosas confluyen; en realidad, es muy difícil separar las cosas en la vida. Yo creo que lo esencial de la revolución industrial fue el progreso tecnológico, impulsado y gatillado por el progreso en la física.

El ser humano comenzó a inventar aparatos y mecanismos que le permitieron aumentar en forma increíble la velocidad de sus desplazamientos, la fuerza de sus músculos y la potencia de sus actividades. Eso fue lo que permitió pasar de una vida artesanal, que predominó en la Edad Media, a lo que es la empresa moderna ahora, un conglomerado enorme de personas que trabajan juntas en una tarea común.

Posteriormente las cosas siguieron y vino un hito muy importante, y con esto voy a llegar a las tecnologías que me preocupan hoy día, que fue Maxwell, a fines del siglo pasado. Maxwell fue la primera persona a la que se le ocurrió combinar teóricamente el campo eléctrico con el campo magnético, que dio origen a lo que hoy día llamamos el espectro electromagnético. El espectro electromagnético es una realidad, existe, está, realidad que antes de Maxwell no existía y nadie se la había imaginado siquiera.

Maxwell nos entregó un espacio nuevo, que antes no existía. Antes existía un espacio tridimensional, existía la física dura, la mecánica, pero el espacio electromagnético nos abrió toda una realidad y todo un mundo nuevo que ha generado un progreso

increíble. Por este espacio viajan, en primer lugar, las ondas de radio, viajan las ondas de televisión, las microondas. Todas estas señales que recibimos y que suben y bajan desde los satélites, viajan por el espacio electromagnético. Sin Maxwell no habría nada de televisión, obviamente no existirían los radios y menos los computadores y todas las comunicaciones computacionales, etc. Y esto tiene solamente un siglo, todavía no se cumple un siglo de la formulación final y precisa de toda la teoría electromagnética y toda la formulación del espacio electromagnético. Perdón, se está cumpliendo ya un siglo y ustedes se dan cuenta de cómo ha sido el progreso en este siglo, en forma exponencial, llegando a cosas increíbles hoy día.

Solamente en el ámbito de la telefonía, no hace muchos años, uno concebía una conversación telefónica como una señal electromagnética que se transmitía por un par de alambres, por dos alambritos, y siempre que uno quería conversar con otro, en cualquier lugar que estuviera, había que tener la posibilidad de conectarse con él a través de dos alambritos. Era la única forma de llegar. Por eso eran tan caras las comunicaciones internacionales. Si yo quería hacer un llamado a Europa, tenía que conseguirme que durante un tiempo determinado me dejaran a mí, disponible, dos alambres que atravesaran el Atlántico, por delgaditos que ellos fueran. Se tiraban por el mar unos cables gordos, grandes, que llevaban muchos pares de alambres, pero cada vez que yo llamaba, uno de esos pares era para mí.

Bueno, con todas las técnicas modernas de comunicaciones a través de ondas electromagnéticas comprimidas, que viajan por dentro de tubitos de fibra óptica, y con los sistemas de compresión y descompresión -que uno puede juntar cien mil conversaciones, transformarlas en una pura onda electromagnética y, luego, descomponer a la salida las mismas cien mil conversaciones- se ha hecho posible comunicarse sin tanta necesidad de alambres, desgraciadamente para Chile porque ya no se necesita tanto cobre, y a precios radicalmente distintos. De hecho, para muchos de nosotros es todavía sorprendente que los precios de las comunicaciones internacionales sigan siendo lo que son. Si uno hace cualquier pronóstico, a mediano o a largo plazo, se da cuenta que no hay ninguna razón para que una comunicación entre Santiago y Rancagua tenga un precio distinto que una comunicación entre Santiago y París, no hay ninguna razón. Todas las llamadas debieran ser locales dentro de muy poco, y tener tarifas locales, porque el satélite no se da cuenta. Cuando una señal sube al satélite y baja, no se da cuenta si subió en Santiago y bajó en Rancagua o si subió en Santiago y bajó en París, le da lo mismo. La verdad es que el costo es el mismo, no hay ninguna razón. Nosotros debiéramos pensar que en un plazo no muy lejano debiera cambiar toda la economía de las telecomunicaciones y lo más razonable es pensar que va a existir un solo tipo de llamadas, las llamadas locales o todas internacionales, da lo mismo; no hay ninguna razón para discriminar.

De hecho, nosotros pensamos que, a futuro, el sistema de tarificación en telecomunicaciones debiera ser en base a cantidades de información, no a tiempo, porque lo que importa al final es cuántos bits, cuántas unidades de información pasan por segundo a través de un canal determinado, sin importar el tiempo que dura. No importa que yo hable lento o rápido, lo importante es cuánta información vaya.

Obviamente, el área de telecomunicaciones es, tecnológicamente hablando, el que está progresando más velozmente hoy en día, muchos más que la computación. El ancho de banda está progresando a una velocidad mucho más alta que los mits; los mits son los millones de instrucciones por segundo, la velocidad a la cual los computadores procesan información, que están creciendo de una manera increíble. Sin embargo, el ancho de banda en comunicaciones está creciendo mucho más rápido que eso, tres veces más rápido. Así que, dentro de muy poco tiempo, espero que la Compañía de Teléfonos de Chile y nuestros amigos de España que la controlan... Bueno, las fuerzas del mercado los van a obligar y van a tener que irse dando cuenta de que hay que cambiar todo el sistema de tarificación.

Hay algunos problemitas en telecomunicaciones que son importantes. Como están cambiando los hábitos de las personas, es muy necesario que nosotros podamos comunicarnos mientras nos movemos: las telecomunicaciones móviles. El teléfono celular es lo más conocido hoy día, pero cada día es más necesario podernos comunicar en movimiento, no sólomente cuando estamos sentados en nuestro escritorio, cuando estamos en nuestra casa. Comunicarnos para hablar, para transmitir imágenes, información de computadores, etc. Ahí tenemos algunos problemas. Los anchos de bandas disponibles para comunicaciones móviles son muy escasos porque como el espacio hertziano, este espacio de Maxwell, se distribuyó muy tempranamente con concesiones; está concesionado entero, está muy saturado. A las radios se les entregó su espacio, a los canales de televisión se reservó una parte importante del espectro electromagnético, para las fuerzas armadas, para que los ejércitos puedan comunicarse en caso de guerra, y no fueron quedando muchos espacios disponibles para otras cosas. Y hoy día, para hacer telecomunicaciones móviles tenemos que movernos a una parte muy alta del espectro, a frecuencias muy altas.

De hecho, este famoso PCS del que se habla tanto, por el que vamos a tener estos aparatitos celulares más baratos, se supone, van a tener que estar en el rango de los gigahertz. Ya se me confunden, pero creo que un giga es diez elevado a nueve. Mega es diez elevado a seis, giga es diez elevado a nueve. O sea, dos por diez elevado a nueve pulsos por segundo son frecuencias muy altas. Yo no soy eléctrico, pero para los que saben de electricidad, mientras más alta es la frecuencia menor es el alcance, la señal es mucho más direccional, si hay cualquier

edificio choca con él y no es tan fácil distribuirla, por lo que se requieren muchas inversiones en antenas por todos lados.

Yo creo que también acá en Chile vamos a tener que hacer (hay gente a la que no le gusta la palabra que yo uso) una especie de reforma agraria en el espectro de telecomunicaciones; o sea, recomprar los anchos de banda y distribuirlos de otra manera. No hay ninguna razón para que la televisión ocupe el ancho de banda que ocupa hoy día y que tengamos seis canales, cada uno con unos tremendos anchos de banda, extremadamente ineficientes. La programación entera de un día completo del Canal 13, por ejemplo, si la digitalizáramos y la mandáramos por el cable en vez de por el aire, podríamos recibir en nuestras casas, en un aparatito que tenga un disco para guardar los bits que llegan, podríamos transmitir la programación entera de un día del Canal 13 o 7 en unos pocos segundos, tres o cuatro segundos. La grabamos y después vemos la programación de ese canal cuando queramos, salvo el noticiero, porque no se puede transmitir en la mañana, hay que esperar que ocurran las noticias. Los partidos de fútbol tampoco, obviamente. Pero todos los programas que están pregrabados podrían ser transmitidos en pocos segundos y dejar disponible el ancho de banda para que hagamos cosas más necesarias hoy día, como comunicarnos en movimiento.

Los hábitos de trabajo y de convivencia están cambiando radicalmente. Se ha estudiado en todas partes, y en Chile también, la cantidad de tiempo que un trabajador, en particular un profesional, está sentado en su escritorio y resulta que éste es cada vez más bajo. Yo no me creo tanto este cuento todavía y veo difícil para Chile que la gente empiece a trabajar en la casa y esté comunicada a través del computador con todo el mundo. Chile no se presta mucho para eso, afortunadamente creo yo. En Chile todavía la gente tiene familia con niños, y con hartos niños. El promedio de niños por familia en el estrato socioeconómico ABC1, que le llaman, es alto en Chile si lo comparamos con cualquier otro país. El chileno no tiene un ingreso tal que le permita tener casas muy amplias y con espacios reservados exclusivamente para el trabajador, donde nadie lo moleste.

Yo no creo que vaya por ese lado, pero sí es un hecho que la distribución geográfica de las actividades, la globalización de muchas industrias, obliga a que cada uno de los trabajadores se mueva mucho y deba pasar una fracción importante de su tiempo fuera de su lugar habitual de trabajo y, sin embargo, debe estar comunicado, debe saber quién lo llamó, cuáles son sus recados, debe poder ver información, si es vendedor tendrá que poder transmitir las órdenes de compra o las guías. Y necesitamos, en forma muy importante, una comunicación barata en cualquier lugar que estemos, que nos permita al mismo tiempo poder movernos y comunicarnos. Ojalá que Chile sea pionero en eso, porque vamos a tener que buscar una forma armónica, no traumática.

La reforma agraria chilena fue una cosa muy traumática, pero afortunadamente la reforma de las telecomunicaciones no tiene los mismos ribetes. Se puede negociar con los canales de televisión un cambio de frecuencia o bien buscar formas que no les afecten su negocio y les permitan ir dejando disponibles anchos de banda para aplicaciones más urgentes y necesarias. Creo yo que se puede hacer en forma negociada, no es necesario que aquí se produzca ningún trauma mayor.

En el área de la computación también siguen progresando las cosas en forma bastante vertiginosa, es sorprendente para cualquiera que conoció los computadores de la década del sesenta. Cuando yo estudié en la Universidad Católica, mis primeros pasos en computación los aprendí en un computador que se llamaba 1620, que era una máquina grande y lenta, comparada con las de hoy era mucho menos poderosa que cualquiera de los PC que usamos; además era con tarjeta. Incluso había un par de estudiantes de ingeniería que le desarrollaron los compiladores a ese computador, porque no tenía. Y ahí aprendimos todos.

Hoy día, en un chip de los que se construyen en silicio, de menos de un centímetro cuadrado, hay diez millones de transistores; el espesor de las líneas que comunican esos transistores, que hacen la lógica de un chip es aproximadamente de 02 micrones. Ese es el estado actual de los chips que se construyen, y con un oscilador, que es el que va generando los impulsos eléctricos que se mueven dentro de ese chip, de 500 MHz, 500 millones de ciclos por segundo. A uno se le empiezan a perder las cifras, es de cinco por 10 elevado a ocho ciclos por segundo, y a esa velocidad oscila el reloj interno que hace que los circuitos... Bueno, calculen. Y eso permite, con los algoritmos actuales de construcción de computadores, hacer más o menos tres billones de cálculos matemáticos por segundo. Tres billones de sumas o de restas, tres mil millones de cálculos por segundo.

¿Quién necesita hacer tanto cálculo?, se preguntará uno. Se necesita, y se necesita cada vez más, eso es lo peor, para procesar imágenes. Por ejemplo, se habla la posibilidad de tener un aparatito en la casa y pedir la televisión, no que la televisión le llegue, que uno la pida. Por ejemplo, pedir ver noticias, y empiezan a llegar las noticias; pedir ver "Lo que el Viento se Llevó", y llega la película. Para hacer ese tipo de cosas se necesitan computadores rapidísimos, que sean capaces de buscar esa información, leerla rápido, mandarla por una fibra óptica y, al otro lado, que se pueda decodificar, almacenar y sacar cuando uno quiera.

Esa cosa es un hecho. Nosotros, y nuestros hijos lo van a comprender mucho más fácil, cada día van a llegar a nuestras casas y oficinas más millones o billones de bits por segundo, de distintas cosas. Hoy día nos está lloviendo desde los satélites una cantidad de información increíble, y para poderla recoger hay

que tener platos, que son relativamente caros, pero ya están bajando de precio aquí en Chile y se está vendiendo la televisión por satélite, TV Direct creo que se llama. Nos llueve cualquier cantidad de información, para qué decir la información que ya está pasando por los cables de la fibra óptica, incluso cable de cobre. Aquí en Santiago ya hay tres redes importantes, que ya tienen una cobertura significativa.

Entre paréntesis, Chile es el único país del mundo, que yo conozca, donde existen calles donde pasan tres cables. Entonces, uno puede elegir entre tres. En todas partes del mundo esto está concesionado, pasa uno y no todos. Chile ha elegido un modelo de desarrollo, que todos conocemos, que está basado en una economía abierta, en una economía de mercado, y los chilenos, a Dios gracias, casi unánimemente, tal vez en un 80%, nos hemos convencido de que es la mejor forma de desarrollo económico para nuestro país. Eso implica que hay libertad para hacer estas cosas. Unos críticos dicen que eso significa una sobreinversión, ¿cómo es posible que pasen tres cables por una calle? Sí, hay sobreinversión, pero mucho más caro es regular estas cosas y que haya alguien que dictamine qué cable puede pasar por mi casa y cuál no. Al final, hay cierta racionalidad.

En el pasado, cuando se desarrolló la energía eléctrica en todas partes del mundo se concesionó. No pasaban dos compañías de electricidad por mi calle, hay un modelo regulado y una autoridad que fija precios. Se inventaron unos algoritmos para hacer lo más objetiva posible esta cosa. Pero las tecnologías modernas nacieron como nacieron muchas cosas después, casi todas desreguladas, con excepción de la telefonía. Las compañías de teléfonos han sido uno de los monopolios regulados más importantes de este siglo, pero -y hay que tomar nota, sobre todo los que tengan acciones de la Compañía de Teléfonos- esto está cambiando a una velocidad enorme, increíble, y ya el grado de monopolización de las telecomunicaciones es bastante bajo. Imagínense el día que la telefonía sea enteramente inalámbrica... Se acabó el monopolio, absolutamente.

Hoy día, el monopolio de facto en las telecomunicaciones está dado por los alambres que pasan por fuera de mi casa. Donde yo vivo pasan dos compañías por mi casa: la Telefónica Manquehue y CTC; o sea, yo tengo dónde elegir. Pero, en general, todavía los alambres que pasan por fuera de las casas son de una sola compañía telefónica y uno tiene que ponerse ahí, y si el servicio es malo uno podrá reclamar un poco mandando una carta a El Mercurio, etc., pero no tiene mucho derecho a alegar. Todo eso está cambiando y, afortunadamente, para bien.

Ultima pincelada acerca de lo que está pasando en telecomunicaciones: la capacidad de almacenar información. Yo creo que muy pronto vamos a tener que guardar como recuerdo todas las bibliotecas, por ejemplo. Conversaba con el rector de una

universidad la semana pasada, quien me decía que estaba haciendo una inversión importante para duplicar la biblioteca de la universidad. Yo le dije que suspendiera esa inversión por ahora porque ya no falta nada para que las bibliotecas sean todas electrónicas y van a haber pocas. Habiendo una gran biblioteca electrónica, es cuestión de ponerle más computadores y cualquiera podrá conectarse y pedir el libro que quiera por la pantalla. No hay ninguna duda, ninguna, de que tal vez en cuatro o cinco años más existan grandes bibliotecas electrónicas disponibles para todo el mundo, y con tarifas muy baratas. Al que esté pensando hacer una biblioteca en su empresa o en alguna otra parte, le recomiendo que no lo haga, que más bien se suscriba a Internet y empiece a mirar cosas que están disponibles.

Y la capacidad de almacenar toda esa información también ha ido descendiendo de precio en forma increíble. Los discos magnéticos, que uno pensaba que se iban a agotar en su capacidad de almacenamiento, han seguido inventando cositas que les permiten duplicar sus densidades cada dos o tres años. Cuando hace unos seis años fui a uno de los laboratorios donde se fabricaban los discos más densos de la industria, uno de los ingenieros me dijo que tenían un problema porque ya la densidad era tal que la distancia del disco a la que tenían que poner la cabecita que lee era tan chiquitita que había más o menos 1.5 molécula de aire y estaban en un nivel en que podían empezar a chocar con las moléculas, así que no se podía seguir progresando. Mentira, inventaron cosas y ahora no se necesita leer así. Entonces, a pesar de que se están manipulando los materiales a nivel molecular, siguen inventando cosas cada vez más rápidas y más pequeñas. La miniaturización va a continuar mucho más allá de las moléculas.

Dicho sea de paso, para los que estudiaron química en la misma época que estudié yo, el elemento más pequeño de la materia no es el átomo, son los quarks. Los quarks son ahora las cosas más pequeñas que hay en la materia y parece ellos, a su vez, están compuestos de otras cositas, así que esto no termina nunca. Afortunadamente, porque sería muy soberbio que pensáramos que a al altura del conocimiento a la que hemos llegado nosotros se descubrió la última verdad. Van a seguir inventando cosas, microscopios más potentes, y se van a dar cuenta de que para abajo y para arriba la materia crece. ¿Adónde vamos a ir a parar?, se preguntaba mi papá. No vamos a parar, la verdad es que esta cosa no para.

Todas estas cosas están dando vueltas y mucha gente se preocupa porque siente que se quedó fuera. Comenta que no está en Internet, que es mala para manejar los computadores, pero que sus hijos son muy buenos. "Me quedé fuera y estoy con pocas ganas de meterme, incluso me da vergüenza porque soy un poco torpe", dicen. No se preocupen. Modestia aparte, creo que debo ser una de las personas que más se ha dedicado a la computación, creo que

soy uno de los que más sabe de computación, y soy pésimo con el mouse, lentísimo. Mis hijos son mucho más rápidos que yo. En esos juegos donde hay unos monos que comen cosas, ¡olvídense! Yo jamás le he ganado a ninguno de mis hijos, nunca. Primero, ellos son más hábiles que uno; segundo, le han dedicado más tiempo a esos juegos y aun cuando a uno le quedara tiempo, es muy difícil llegar a los niveles de destreza que tienen ellos. Además, les digo sinceramente, yo no comprendo los juegos, no sé lo que hay que hacer, pero ellos sí. Saben que hay que saltar unas cuestiones, saben que hay que irse para abajo. ¿Quién les enseñó? Lo que pasa es que se formaron en otra época y estos juegos tienen una lógica que no es la que usamos aquellos que nos entretuvimos cuando niños comprando las revistas de Tarzán o de Roy Rogers. Yo leía las Vidas Ejemplares, entre paréntesis.

A nadie debe preocuparle eso. El uso que nosotros le damos a los computadores en nuestros trabajos es totalmente distinto, no se necesitan grandes destrezas. Hay que saber escribir a máquina un poco, yo escribo con dos dedos y no muy rápido, pero no es impedimento para poder usar bien los computadores. Internet, que es otra cosa que está muy de moda, es bastante útil. Yo lo uso y me ahorra mucho tiempo.

Antes de tener Internet, por quince años estuve conectado a una red privada -Internet es una red pública, cualquiera se puede conectar-, así que tuve ese privilegio. En Sonda, dado que nos dedicamos a esto, tenía un enlace satelital que caía en Estados Unidos, así que estábamos conectados a todas las redes privadas. Yo tengo la costumbre de usar una hora diaria esta red, averiguo todos los desarrollos que han habido en el campo de las tecnologías que a mí me interesan, obviamente que veo los valores de las empresas, las Bolsas, un montón de información. Y he podido mantenerme al día igual que si viviera en Nueva York, porque gracias a la red tengo la misma información que tienen ellos. A través de Internet, uno puede estar conectado a todos los sistemas de información y de divulgación que ven en todas partes del mundo. El mismo que Bill Gates, el mismo. No hay ninguna razón por la cual uno tenga menos información que él, salvo que uno no participa de las mismas reuniones y de las mismas conversaciones porque no toda la información relevante está en las bases de datos. Hay información importante que surge de conversaciones, de copuchas por último, pero ahí está toda la información formal. Hay democracia, hay igualdad de acceso e Internet da esa posibilidad.

Honestamente, les recomiendo usar Internet, es una cosa muy barata y muy útil. Además permite hacer todo el correo electrónico con el mundo y ahorrar mucha plata en telefonía. Hoy día se puede hablar en Internet; si uno se compra el Programa Fone, no sé si lo conocen, se puede hablar. Es un poco lento si se quiere, pero... Es muy gracioso, yo compré el Fone hace dos años y la primera vez que me metí descubrí que existe una bolsa

de ociosos que quieren hablar. Es igual que los radioaficionados, uno se conecta a la bolsa de gente en el mundo que quiere hablar con alguien. ¿Ustedes se imaginan que son mil? No, en un instante dado pueden ser, por ejemplo, 27.000 personas que quieren hablar. Entonces, yo busqué uno que se llamaba Anatoli Yugonov, en Rusia, y dije: "Hello. Andrés Navarro, Santiago de Chile. ¿How are you doing?". Pasan cuatro o cinco segundos y: "Hi, Mr. Navarro. ¿How are you doing? Here in Moscow is very cold". Uno puede hablar por Internet y no llega la cuenta después porque es parte del servicio. Esos programas, con la compresión de datos, están progresando a una velocidad fenomenal. Métense a Internet, es muy bueno.

¿Qué pasa con las empresas? Porque uno puede entretenerse, pero... Mis hijos me preguntan si yo juego o trabajo en la oficina. Es muy difícil explicarle a un niño lo que uno hace en la oficina, inténtenlo. ¿Qué haces tú, papá? En realidad, uno habla por teléfono, hace puras leseras.

Bueno, viendo al campo más serio... La empresa no es tan seria, aunque la gente trata de pensar que las empresas deben ser muy serias. Yo creo que la empresa, al final, es un juego; un juego de adultos, pero igual juego. Y es un juego que hay que jugar bien. Nadie dice que los juegos son chacota, la chacota no tiene nada que ver con los juegos. De hecho, los juegos que se toman a la chacota no resultan. Es un juego entretenido, pero hay que hacerlo bien; hay otros equipos, hay que ganar; los equipos que funcionan bien dentro de las empresas son equipos que se llevan bien entre ellos. La empresa tiene muchas de las características de un juego y yo creo que es bastante sano, muchas veces, que nosotros miremos nuestras empresas como un juego; un juego serio, pero que nos entretiene y nos apasiona. Muchas veces competimos para dar un espectáculo porque queremos satisfacer a otros, pero también competimos por ganar. No nos gusta perder todas las veces.

Chile necesita que se desarrollen muchas empresas nuevas, y aquí voy a mezclar el tema de la tecnología con la empresa. El desarrollo del país necesita muchos empresarios nuevos, que se desarrollen muchas ideas e iniciativas y que ojalá sean exitosas. Toda la gente que no tiene empresa hoy día y que está pensando desarrollar una, gente joven o no tan joven, debe tener en cuenta que los nuevos negocios ya no son intensivos en toma de posición ni en capital; todos los negocios intensivos en toma de posición están tomados.

¿Cuáles son los negocios intensivos en toma de posición?

La minería. Uno no puede tener una mina si no tiene una pertenencia minera. Hay que tener una pertenencia minera y, si no la tiene, bueno, uno puede tener la suerte de encontrar una por casualidad, es muy difícil eso sí. Pero están tomadas.

Yo no puedo hacer una compañía eléctrica. Las concesiones eléctricas están dadas ya.

Yo no puedo construir una celulosa Arauco porque hay que tener 500.000 hectáreas de tierra.

Son negocios intensivos en toma de posición y las posiciones están todas tomadas. Y comprar posiciones es carísimo. Entonces, un empresario que parte no puede pensar en negocios que sean intensivos en toma de posición porque, a su vez, son intensivos en capital y el que parte, a no ser que haya heredado una fortuna considerable, no tiene ese capital.

Todos los negocios que vienen son intensivos en conocimiento, en tecnología finalmente porque la tecnología no es más que el uso del conocimiento con fines prácticos y utilitarios. Todos los negocios nuevos son intensivos en conocimiento, a Dios gracias, porque el conocimiento es caro. Para tener conocimiento hay que haber estudiado, es caro para los padres al menos. Pero, por otro lado, es bastante alentador si uno es habiloso y curioso, como dicen en el campo. Yo era bueno para las matemáticas cuando chico y un amigo mío, un inquilino en el campo, me decía: "Andrecito, usted es curiosazo para los números". En el campo, ser curioso significa ser discurreidor.

Yo creo que es muy buena noticia. Todos los negocios nuevos que se desarrollan son intensivos en conocimiento.

Los conocimientos están disponibles para todo el mundo, hay muy pocos conocimientos secretos en el mundo hoy día. Hay muy poco conocimiento patentado y que no se venda barato. Aquí ha habido un cambio increíble; hasta hace solamente veinte años, o menos, el que hacía un descubrimiento importante o un desarrollo, lo guardaba para sí y trataba de hacer un negocio en base a esa tecnología que él había desarrollado. La Xerox, por ejemplo.

La Xerox inventó el fotocopiado; inventó esa tecnología para pasar con un rayo láser y que se peguen esos polvitos magnéticos en la fotocopia. Incluso, en muchas partes no se llamaban fotocopias, se llamaban Xerox. Entonces, la Xerox desarrolló esa tecnología y no dijo que la iba a vender, no. Dijo que iba a hacer fotocopias e iba a llenar el mundo vendiendo sus fotocopiadoras.

IBM inventó la tecnología SL, con la cual se construía el 360 de los computadores grandes, y no pensó en licenciarla sino meterla en sus computadores y vender los computadores. Ese es el negocio.

Hoy día no es así. Si Intel desarrolla un procesador nuevo no dice que lo va a guardar, meterlo dentro de un computador y vender el computador, no. Le vende a quien quiera el procesador. Si Microsoft inventa un sistema operativo nuevo, vende el sistema

operativo y no el computador entero. ¿Por qué? Porque el mundo es muy rápido, las cosas cambian muy rápido, entonces el tipo piensa sacarle inmediatamente el máximo de rentabilidad y de ingresos a la tecnología que tiene porque, si se demora cinco o seis años, otro puede inventar otra cosa mejor y no alcanza a sacarle la plata.

IBM se dio el lujo de vender la tecnología SL de los 360 durante treinta años. Bienaventurado, pero eso ya no es posible porque el progreso tecnológico avanza mucho más rápido.

Entonces, para los que vivimos en países que no han inventado cosas, esto es muy buena noticia. Todo se puede comprar en el mostrador, todo el que desarrolla algo lo vende y está disponible. Y aquí voy a hacer una infidencia.

Yo soy representante del Presidente de la República en el consejo de la CORFO. La CORFO tiene un consejo de cinco miembros, de los cuales yo soy el representante del Presidente, lo que no significa nada; es decir, no es que me "den más pelota" por ser el representante del Presidente. Está Aninat; está Alvaro García, ministro de Economía; Maira, de MIDEPLAN, y Sandoval, el Vicepresidente de la CORFO. Y, obviamente, hemos dedicado muchas horas a pensar cuál es la misión de la CORFO hoy día. Yo espero que no le quede ningún activo, hay que vender las sanitarias, todavía. Yo estoy pesimista, no creo que el Congreso despache la Ley de Sanitarias este año, ojalá que me equivoque. Pero, ¿qué hace la CORFO después? Todo el mundo contesta: fomento. ¿Qué fomento? Fomento tecnológico. ¿La tecnología necesita fomento? Es que un país que no tiene tecnología se queda atrás. Pero resulta que la tecnología no es de ningún país, hoy día está disponible para todo el mundo.

No existe tecnología chilena, no existe tecnología americana. Los japoneses, cuando tienen tecnología, ¿saben qué hacen? La venden inmediatamente. La tecnología es del mundo.

Entonces, ¿qué es lo que hay que saber? Primero: hay que saber qué tecnología existe. ¿Qué significa eso? Conocimiento, hay que saber lo que existe. Segundo: hay que saber para qué sirve; tercero, hay que saber seleccionarla porque hay tecnologías buenas y tecnologías malas. Mejor dicho, más útiles o menos útiles; más riesgosas o menos riesgosas.

Personalmente, y discúlpeme que haga afirmaciones que no son compartidas, no creo que haya tecnología chilena. En esta cuestión globalizada, la tecnología es patrimonio del mundo y hay un gallo que tiene un cierto derecho sobre ella y que cobra un fee, que afortunadamente es bastante bajo, cada vez más bajo. Entre paréntesis, aquí en Chile tenemos un problemita: los fee por pago de tecnología están sujetos a un impuesto de retención de 35%, lo que es bastante injusto. Cuando uno compra tecnologías

duras, que vienen envasadas -como las fotocopiadoras-, tiene que pagar solamente el arancel de aduana (11%), pero cuando compra tecnologías por las cuales hay que pagar royaltie hay una retención del 35%. No he convencido a Etcheverry para que cambie eso, hay que cambiarlo.

Todo está disponible, entonces tenemos que saber qué hay, para qué sirve, saber seleccionar y, por último, saber comprar. Es muy importante saber comprar tecnología. Está lleno de casos de gente que compró mal, por ejemplo los hospitales. Es típico de los médicos: uno va a estudiar a Estados Unidos, ve que en su hospital hay un scanner salvaje, llega acá y pide que compren uno igual, pero lo compran para 110 volts y 60 ciclos. Entonces, le ponen una máquina que adapta los volts pero no adapta los ciclos; queda para 220 volts y 60 ciclos, pero como la pantalla es muy sensible en los ciclajes, la imagen se ve pésimo y tiritita. No sirve para nada porque cuando se mira la guagua por ese scanner no se sabe si es hombre o mujer, pero los otros sí saben.

No saben comprar tecnología. Bueno, no les pasa solamente a los médicos.

... hay empresas que se dedican a eso. De hecho, yo trabajo en una de ellas. No puede ser que todas las empresas tengan expertos en todo y la división del trabajo en el mundo moderno -pastelero a tus pasteles-, es cada vez más verdad.

Vuelvo al tema del fomento tecnológico. Defiéndanse. Yo creo que el Estado no debe gastar mucha plata en fomento tecnológico, es injusto que lo haga. Si la tecnología es buena no necesita fomento, se dispone por sí sola. Y si uno le da un subsidio al uso o a la oferta de una determinada tecnología porque cree que hay que subsidiarla, de alguna forma está cometiendo una injusticia con las tecnologías a las que no está subsidiando y a las cuales esta otra reemplaza, o bien una injusticia con el trabajo, con el factor trabajo, porque muchas tecnologías sustituyen y si el trabajo no tiene el mismo subsidio... No hay que aceptar con mucha facilidad esa cosa tan aceptada que dice "es bueno que el Estado fomente, a través de subsidios, el uso y la oferta tecnológica". A lo más, yo aceptaría que, de repente, se subsidie algún tipo de demanda por tecnología.

Es un tema bastante discutible, pero aprovecho de generar conciencia en esto porque es una discusión que viene. Chile gasta unas cifras muy relevantes de los fondos estatales, del orden de 150 millones de dólares al año, en algún tipo de fomento tecnológico productivo, que en algunos casos es un subsidio a las tecnologías para plantar árboles, a la cuestión de los salmones, a la Fundación Chile o a quien sea. Ciento cincuenta millones de dólares al año es el cálculo de la suma de todas las cosas que se subsidian para fomento tecnológico productivo. El mejor subsidio es el subsidio empresarial: cuando hay buenos

empresarios, que el Estado de alguna forma subsidió -ya voy a

explicar cómo-, que saben elegir, que saben combinar conocimiento y que hacen empresas exitosas usando estas tecnologías. En mi opinión, el secreto está en la gestión y no en la tecnología en sí.

¿Cuál es el mejor subsidio que puede tener un empresario? Es el subsidio a la inversión y al ahorro. Que los impuestos estén diseñados de un modo tal -afortunadamente, en gran medida en Chile es así, salvo el 15% de Primera Categoría- que por las inversiones que se hagan en tecnología no se tenga que pagar, además, el Global Complementario o pagar el mínimo de impuesto por esas inversiones. Que el ahorro y la inversión no estén gravados.

Y en eso, creo yo, los que estamos en el sector tecnológico seguimos empujando y creemos que es bueno para Chile que por esa línea de raciocinio implementemos las políticas, si es que debe haber alguna política general, de desarrollo tecnológico.

Les decía que necesitamos muchos empresarios que tomen conocimientos, generen empresas intensivas en conocimiento y sean exitosos. Para eso deben saber transferir tecnología, que está disponible en todo el mundo, asesorarse por aquellos que ayudan a transferir y, luego, adquirir dos tipos de tecnologías que son las más importantes. De las tres variedades de tecnologías que distinguen los expertos en esta materia son: tecnologías de producción, aquellas que permiten aumentar la productividad de un proceso productivo; tecnologías de distribución, incluyendo en esto todo el problema del mercadeo (distribución y marketing); y tecnologías de management. Las más difíciles de adquirir son las dos últimas.

Hoy es bastante fácil adquirir tecnologías de producción. Yo quiero comprar e instalar una máquina nueva, una nueva prensa, un nuevo digestor si es que estoy en el ámbito de la celulosa, es bastante fácil introducir nuevas tecnologías de producción. Normalmente son tecnologías duras, que hay que comprar máquinas y que hay que entrenar a unos operadores para que sepan operarlas, calibrarlas, etc. Me puedo comprar un nuevo camión para la mina, más grande y de más tonelaje; puedo comprar un nuevo proceso, etc., y me entreno y llamo a las empresas que sea para que me lo instalen.

En cambio, cuando uno entra en tecnologías de management, es muy difícil. Hay tecnologías de management que son cómo administrar, cómo generar centros de costo con objetivos propios, cómo medirlos, etc. Pero es bastante difícil, aunque hay gente que cree que puede llamar a un gurú, así como se llama a Porter o a Peter Drucher, y que en una charla nos van a transferir esas

tecnologías. Uno se vuelve loco porque escucha ataques, escucha a varias otras personas más y después llega a la oficina y no sabe qué hacer, porque uno tampoco les puede hacer caso en todo lo que dicen.

Las tecnologías de management son complejas porque, al final, el management consiste en conducir a grupos humanos y el ser humano es complejo. Ver cómo se motiva y por qué se motiva, por qué hace ciertas cosas y no hace otras, por qué las hace mejor, quién las hace mejor, etc. Lo que sí les puedo decir es que la tecnología ayuda mucho, ayuda a construir organizaciones mucho más planas que antes, nos ayuda a poder administrar realmente con objetivos y poder medir el cumplimiento de dichos objetivos. Hoy día es fácil medir en las empresas, la computación permite medir y saber que un grupo determinado tiene que llegar a tales niveles de venta, tales resultados, tales relaciones de inventario versus... Y todo se puede medir. Entonces, permite administrar realmente las empresas por objetivos y no por supervisión.

¡Qué cosa más aburrida que trabajar en una empresa que se dirige por supervisión, donde anda una persona mirando si uno está trabajando o no, viendo si uno llegó tarde! ¿Estará leyendo el diario o estará trabajando? Y cuando lee el diario, ¿estará leyendo las páginas económicas o las de espectáculos? Todavía quedan esas empresas en las que andan unos tipos mirando sospechosamente si la gente está trabajando o no. A mí me pasa con los computadores de repente: cuando una persona está en el computador, ¿estará trabajando o estará jugando? Pero, a Dios gracias, no hay que hacer eso porque podemos administrar por objetivos y medir bien. Tú no tienes una tarea sino que tienes un objetivo, y si lo cumples ¡fantástico! No voy a andar demasiado preocupado de si llegaste a las 8:36 o no.

Creo que un recargo muy injusto que tenían algunos gerentes del pasado, pero no tanto del presente, era que además de tener la obligación de dirigir, de apuntar para dónde vamos, de negociar, de dar una imagen pública, tenían que andar preocupados de supervisar, que la gente cumpliera los reglamentos. Bueno, las tecnologías nuevas permiten ir cambiando todas estas cosas, nos permiten tener organizaciones mucho más planas, permiten que quede en evidencia -no inmediatamente pero sí en algunos plazos- los que son más productivos, los que son menos productivos, los que hacen mejor su pega y no porque llegaron más temprano o porque trabajaron con más fuerza, sino porque obtuvieron mejores resultados. Permiten que la gente se exprese por correo electrónico, saber el nivel de alegría o de descontento que hay al interior de la organización, etc.

Las organizaciones modernas son mucho más planas, a mí me gusta pensar que se parecen cada día más a una orquesta, una orquesta de jazz decimos nosotros, porque las orquestas de jazz no tienen partitura, esa es la gracia. O sea, que además de ser planas el

ejecutante tiene cierta libertad para ejecutar su instrumento, no ceñido y constreñido a las notas de un pentagrama, improvisa un poco.

Y las tecnologías de management que hoy día usamos permiten que los jefes, realmente, ejerzan un verdadero liderazgo y no una supervisión de capataz. Liderazgo que es muy lindo porque el liderazgo es una cosa simple, es la habilidad de transmitir entusiasmo en torno a una tarea común, en torno a un objetivo común. "Mi viejo perro -como dice Arnoldo Hacks-, estamos todos detrás de ésta", y con entusiasmo. Ese es el liderazgo que necesitamos en las empresas y para que ese liderazgo se pueda desarrollar y esos gerentes puedan transmitir ese entusiasmo, hay que dejar que la tecnología nos haga el trabajo sucio. Mida y controle en alguna medida, no como se controlaba antes sino que control por objetivos, por resultados, y nos va dejando tiempo para hacer nuestro verdadero trabajo.

Me imagino que a la mayoría de los que están acá les toca vivir lo mismo. El trabajo de un gerente tiene mucho de artesanía. El seleccionar personal es una artesanía. ¿Alguno de ustedes cree que la selección de personal se le puede dejar al Departamento de Personal y a los psicólogos? ¿Que ellos elijan al ingeniero que voy a contratar? Hay que entrevistarlo, hay que verlo. Esta cuestión requiere de una cosa humana, que me permite a mí equivocarme también, y por ahí me equivoqué. Yo pensé que el tipo tenía ciertas características y, después, el tiempo me demostró lo contrario.

Seleccionar personal, motivarlo, ver en qué nos capacitamos. Un gerente que autoriza todos los cursos... Llega un tipo y dice: "Oye, hay un seminario bien bueno, fíjate que viene no sé quién". Ya, visto bueno. No a todos los seminarios hay que ir. Yo pienso que uno realmente aprende cuando estudia las cosas que está necesitando en ese instante. Yo tengo un problema hoy día, ahí estudio ese problema. Si hoy día tomo un curso sobre un tema cualquiera, que ni siquiera me está afectando en mi trabajo, lo más probable es que a las dos semanas ni me acuerde. Uno aprende cuando estudia las cosas que necesita. El gerente tiene que estar preocupado de eso: ¿en qué se entrena mi gente?, ¿a qué va?

Yo tengo una visión bien optimista. La tecnología del management, donde afortunadamente usan varios computadores y telecomunicaciones, está permitiendo potenciar enormemente el trabajo gerencial y hacer el verdadero trabajo que yo pienso que un gerente debe hacer.

Yo tuve la fortuna de formarme como gerente en mis primeros años, hace 23 años atrás, y mi primer presidente de directorio fue Raúl Espinoza, no sé si alguno de ustedes lo conoce. Raúl Espinoza había sido profesor mío en la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica y él, que es mi amigo hoy día y en esa época

era mi jefe, había sido gerente durante muchos años. Había sido gerente de Abastible y en ese entonces era gerente general de la Copec, y un gerente general bastante omnipresente. El me decía: "Mira Andrés, aquí en la Copec hay un estilo de administración salvaje, a pesar de que a estas alturas de mi vida creo que no lo estoy compartiendo mucho. Aquí todo el mundo le tiene miedo al gerente, le tiene pánico". Y yo veía como llegaban los subgerentes a la gerencia general, realmente con susto. Además, era costumbre de que cuando un gerente general llamaba a alguien lo hacía esperar un rato. El tipo se ponía más nervioso todavía. Las secretarías de la gerencia eran bien déspotas y se preocupaban de hacerte sentir que estabas esperando al gerente general. Era todo un estilo de administración en el cual el mando era muy importante, al igual que la autoridad, y donde yo pienso que la mayoría de la gente hacía las cosas en parte porque le tenía miedo al jefe, a la "luma". Además, el jefe me puede ascender, me puede subir el sueldo, me puede echar incluso.

Pero cuando ustedes se meten a una empresa donde trabajan ingenieros, que tengan cierta creatividad, que inventen cosas, además que han sido formados en la universidad después de la reforma, por así decirlo, uno empieza a darse cuenta que, primero, no le tienen ningún miedo a uno, ninguno; segundo, que no les importa irse de la empresa. La amenaza de echarlos no hay que hacerla nunca porque ahí se van antes que uno la haga.

Raúl Espinoza me decía que a mí me iba a tocar trabajar en otra cuestión, que me olvidara de ese sistema, incluso creía que dentro de poco no serviría en la Copec. En lo que haces tú, me dijo, en eso de los computadores, no te va a servir nunca.

Bueno, don Raúl tenía la virtud de, además de ser gerente general de la Copec, era profesor de nosotros. O sea, iba a la universidad, hacía clases y conocía a toda la gente que venía saliendo en el sector de tecnología, que llega a la oficina sin corbata y que eran más indisciplinados o más rebeldes. Y él me abrió los ojos muy tempranamente.

En la empresa moderna que se está creando, que deben ser intensivas en conocimiento y que, en consecuencia, tienen gente con niveles de escolaridad mucho más altos, mejor educados... Cuando conocí la Copec, en 1972, una tremenda empresa, había en total siete ingenieros incluyendo al gerente general. En Sonda, que es una empresa más chica en cuanto a ventas que la Copec de esos días, hay mil ingenieros. Y esos mil tipos no se pueden conducir con las tecnologías de antaño ni con los estilos de esa época. Yo creo que en todas estas empresas, como en muchas de las de ustedes que son de servicios, empresas intensivas en conocimiento que se están creando, ésa es la realidad. Son empresas que debemos conducir a través de liderazgo, de motivación más que de látigo. Incluso la zanahoria no funciona mucho, no les interesa. Son personas que no están dispuestas a

trabajar con un jefe idiota, porque duran un mes. Si consideran que el jefe es tonto, se van. Ellos no están dispuestos a que le pongan un jefe así. Es complicado, es mucho más difícil conducir.

Bueno, todos los sistemas de computación y tecnológicos que ustedes conocen apuntan para ese lado hoy día, a permitirnos tener un sistema relativamente ordenado en empresas que son bastante planas, mucho menos jerárquicas, con mucho menos supervisión, con muchos menos jefes, pero sin embargo bajo control y, al mismo tiempo, donde los jefes pueden dedicar gran parte de su tiempo a la verdadera conducción. Tiene que conversar mucho, mucho liderazgo, mucho escuchar, conversaciones con otras personas de su organización.

Disculpen que me haya desordenado tanto en esta exposición porque no tuve tiempo de escribirla para poder hacerles algo ordenado, pero como yo no soy un académico, sino un simple empresario, me puedo dar el lujo de transmitirles las experiencias tal cual como se me vienen a la cabeza. Y creo que el objeto de estas conversaciones es compartir más que enseñar, aquí no hago más que compartir algunas de las ideas que me han surgido a lo largo de mi propia actividad empresarial. Muchas gracias.



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N° 4 INTERNACIONALIZACION DE LOS SERVICIOS

Charla N° 8

"El escenario político latinoamericano"

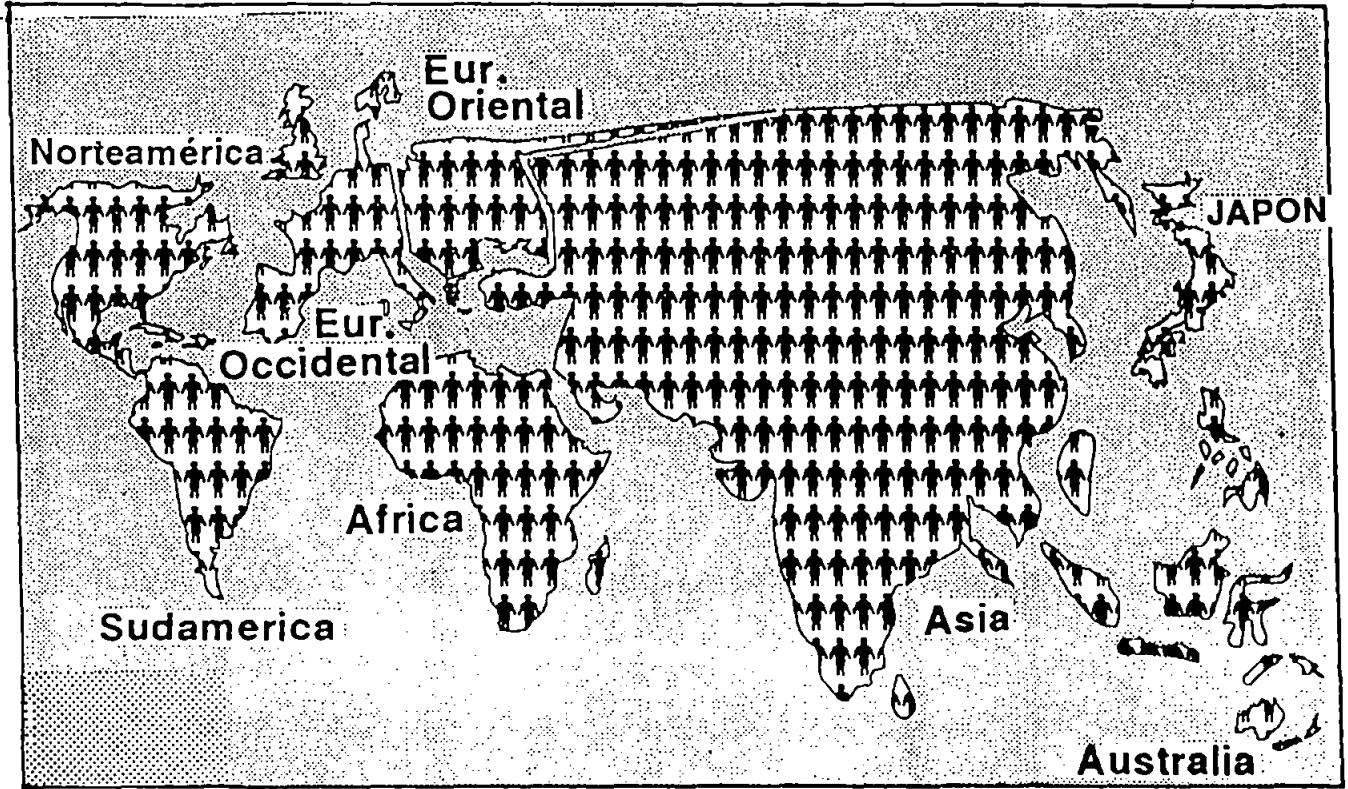
Expositor: Sr. Ricardo Riesco
Vicerrector Académico
Pontificia Universidad Católica de Chile



VISION DEL MUNDO SEGUN SU POBLACION



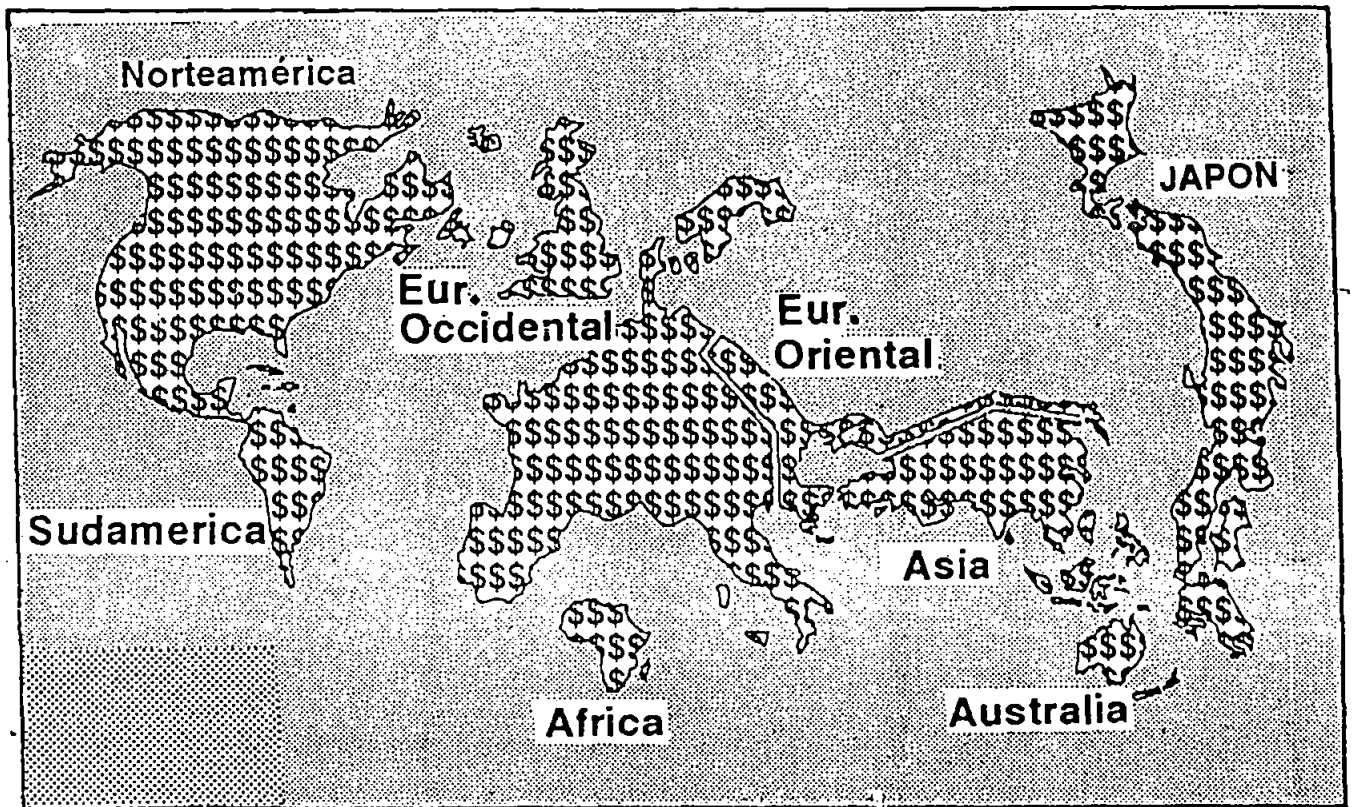
El tamaño de la superficie corresponde al tamaño de la población.



VISION DEL MUNDO SEGUN SU PODERIO ECONOMICO



El tamaño de la superficie corresponde al tamaño de la economía.

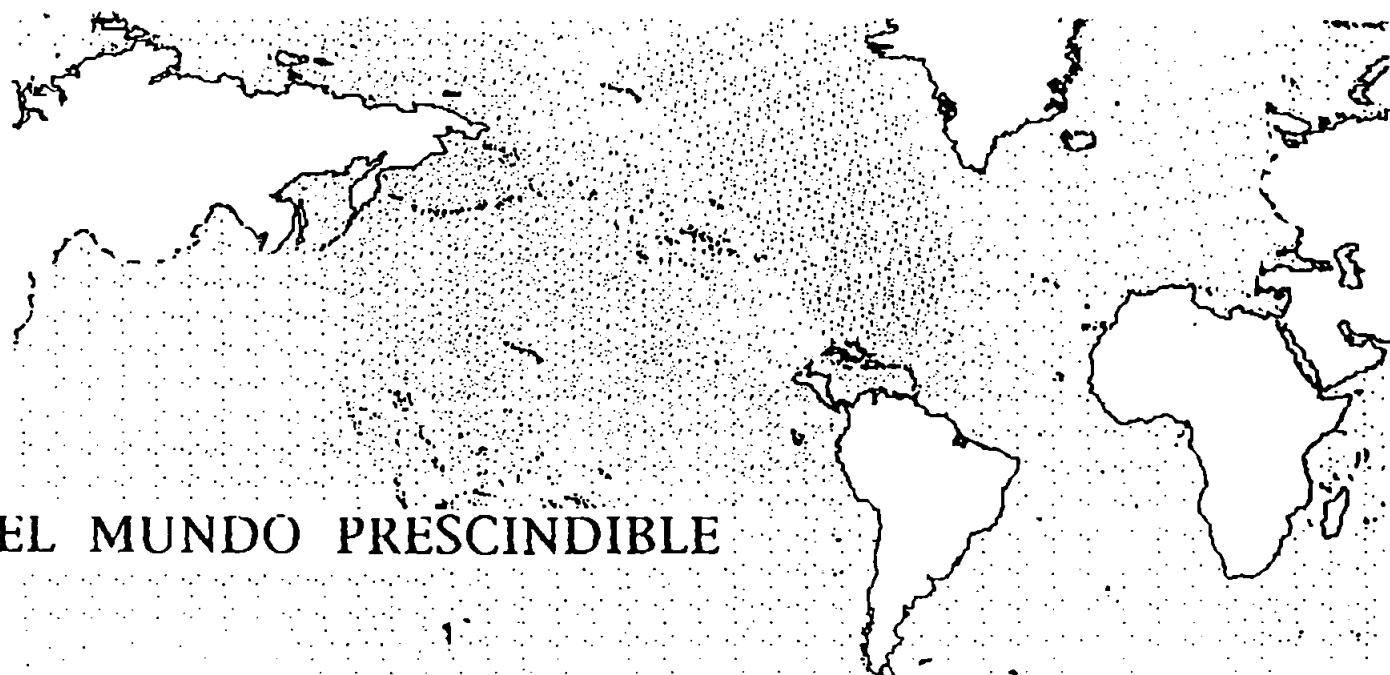




EL MUNDO PROTAGONICO

*¿DE LA POLARIDAD IDEOLOGICA A
LA POLARIDAD ECONOMICA ?*

LOS FRUTOS DE LA PAZ

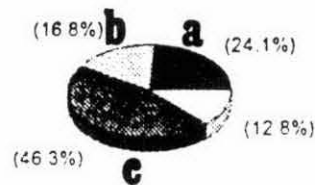
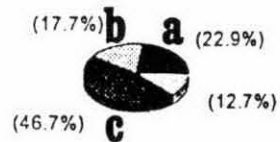


EL MUNDO PRESCINDIBLE

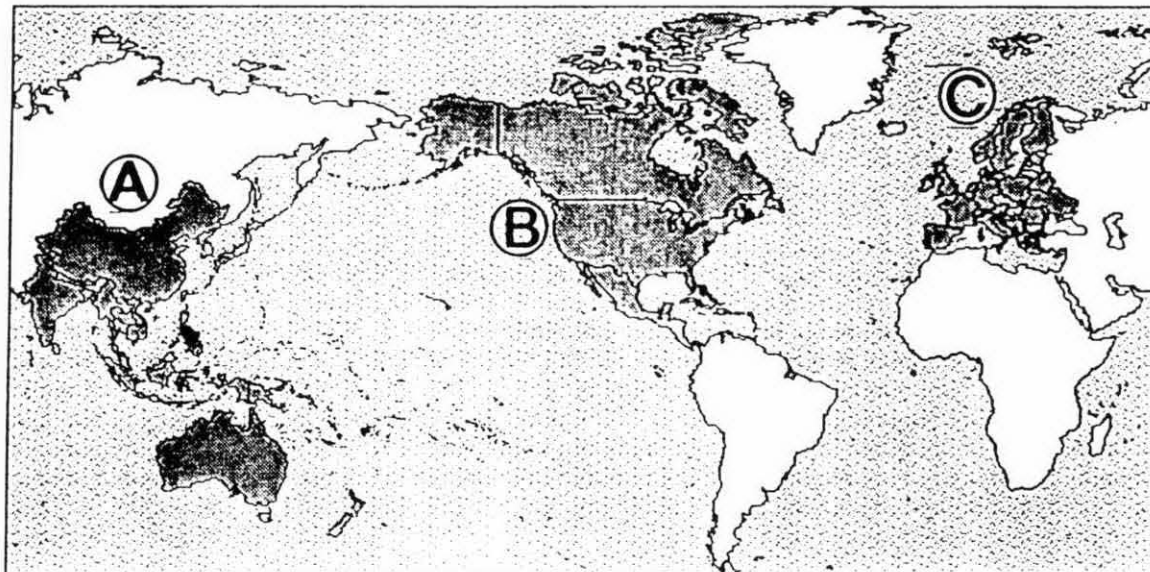
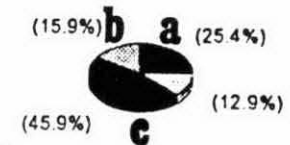
*¿ DE LA ANGUSTIA BELICA A LA
DESESPERANZA ECONOMICA ?*

COMERCIO MUNDIAL 1992

IMPORTACION



EXPORTACION



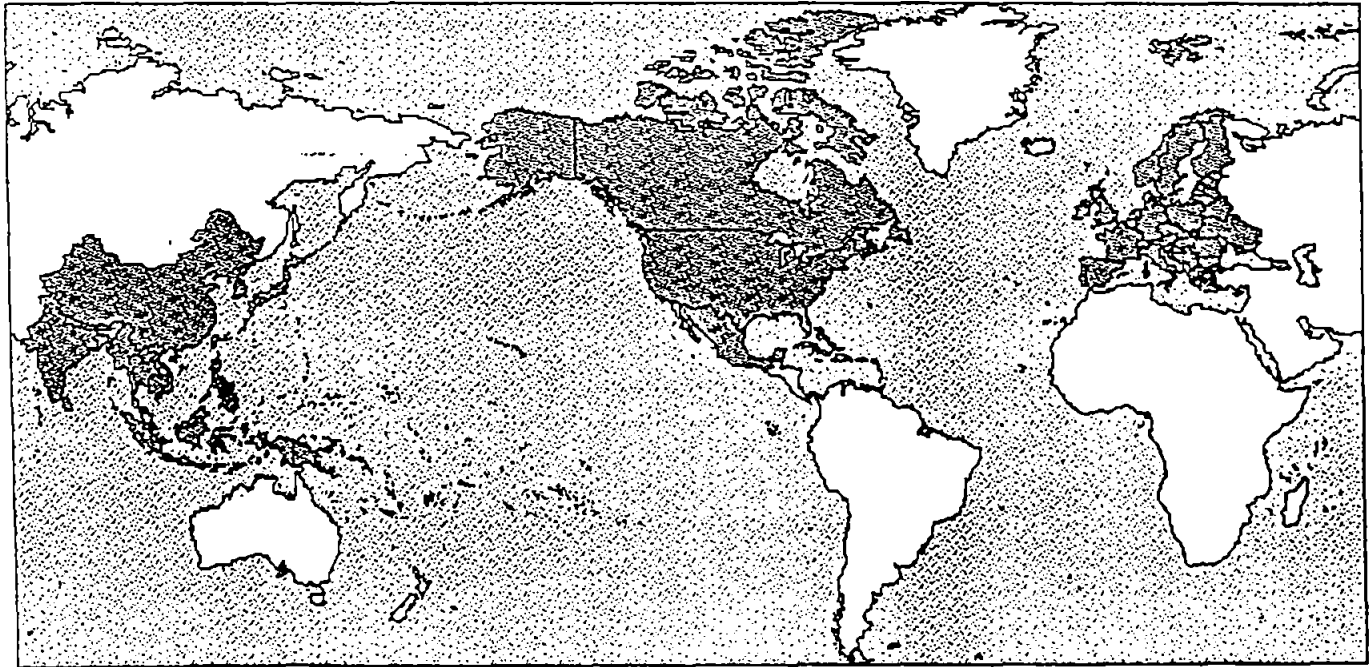
$$A + B = 41\%$$

$$B + C = 63\%$$

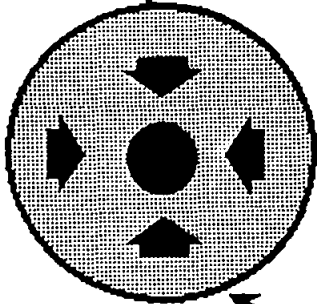
$$A + B + C = 87\%$$

COMERCIO MUNDIAL TRIPARTITO

MEGA REGIONES

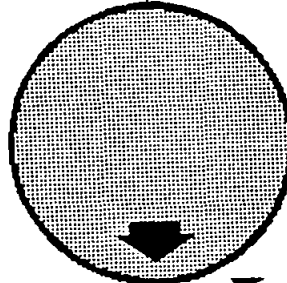


ASIA



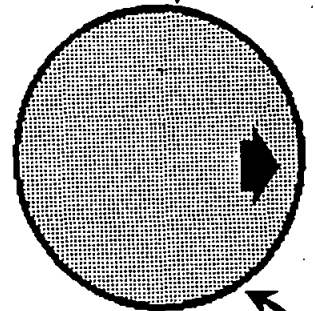
AFTA

AMERICA



NAFTA

EUROPA



UNION EUROPEA

OPCIONES POSIBLES DE AUTARQUIA

INTEGRACION ASIATICA

AMPLIACION HACIA EL SUR

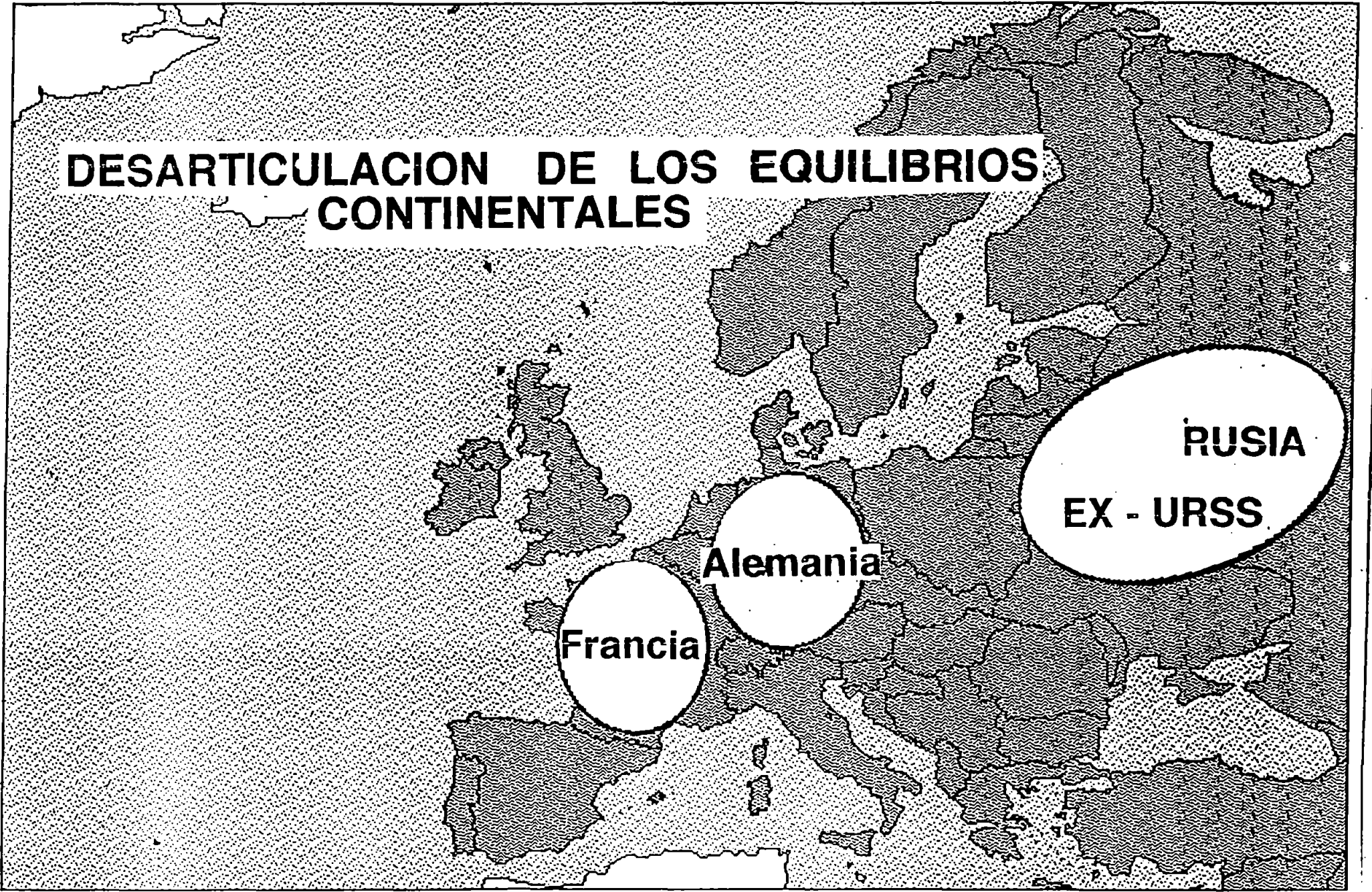
AMPLIACION HACIA EL EST

DESARTICULACION DE LOS EQUILIBRIOS CONTINENTALES

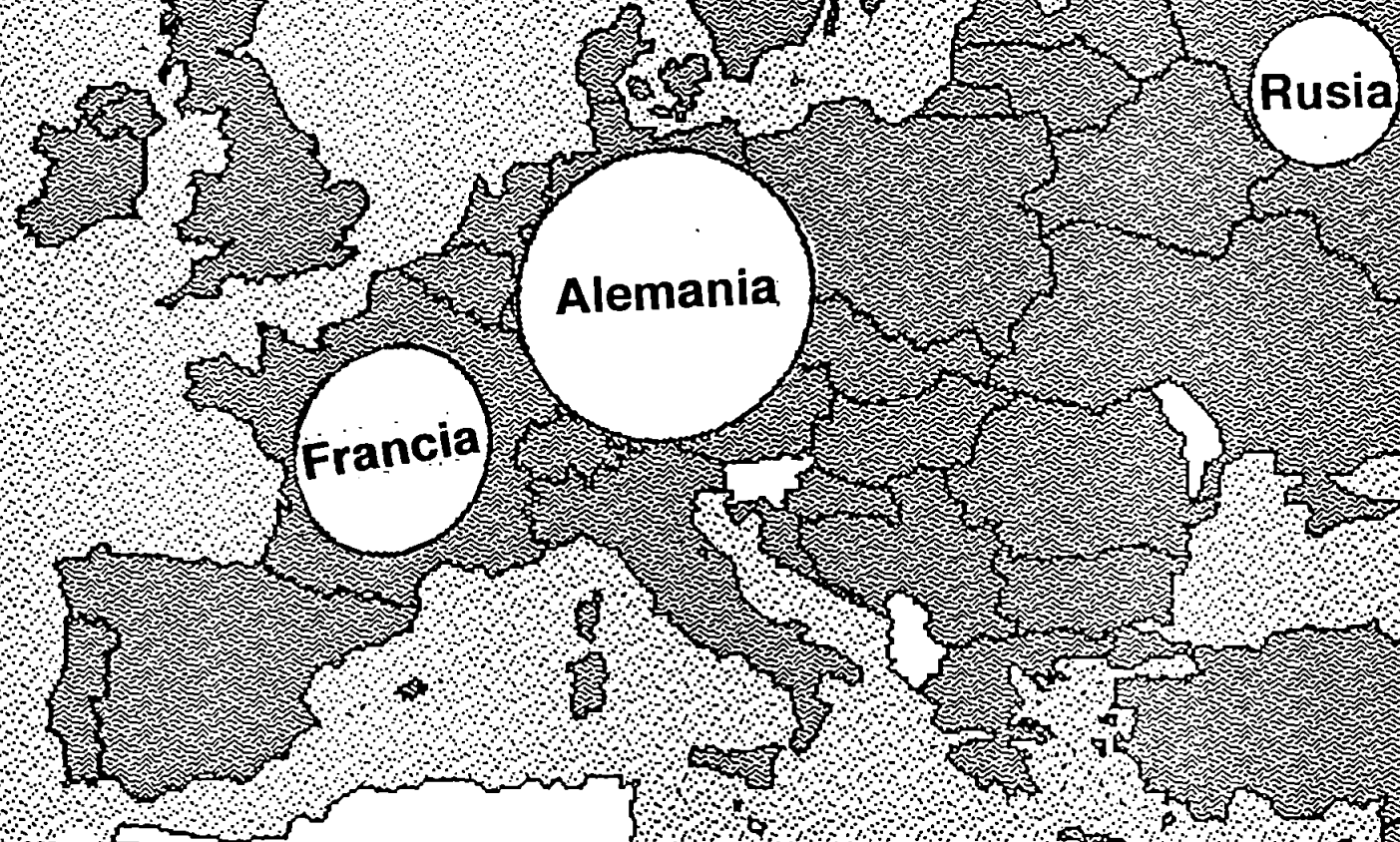
Francia

Alemania

RUSIA
EX - URSS

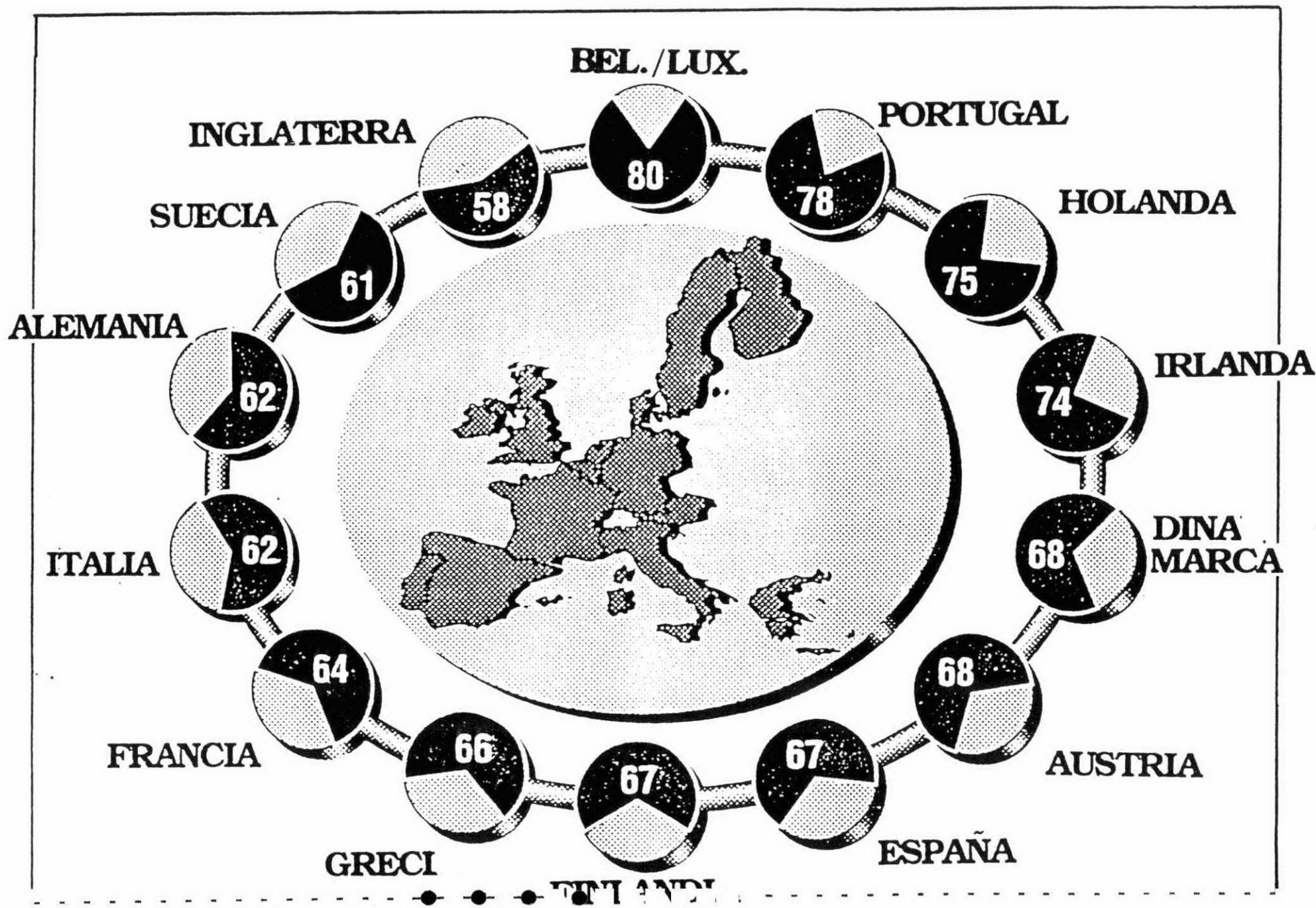


DESARTICULACION DE LOS EQUILIBRIOS CONTINENTALES



LA UNION EUROPEA DE LOS 15: LAZOS ESTRECHOS

% del comercio intra-europeo sobre el comercio total

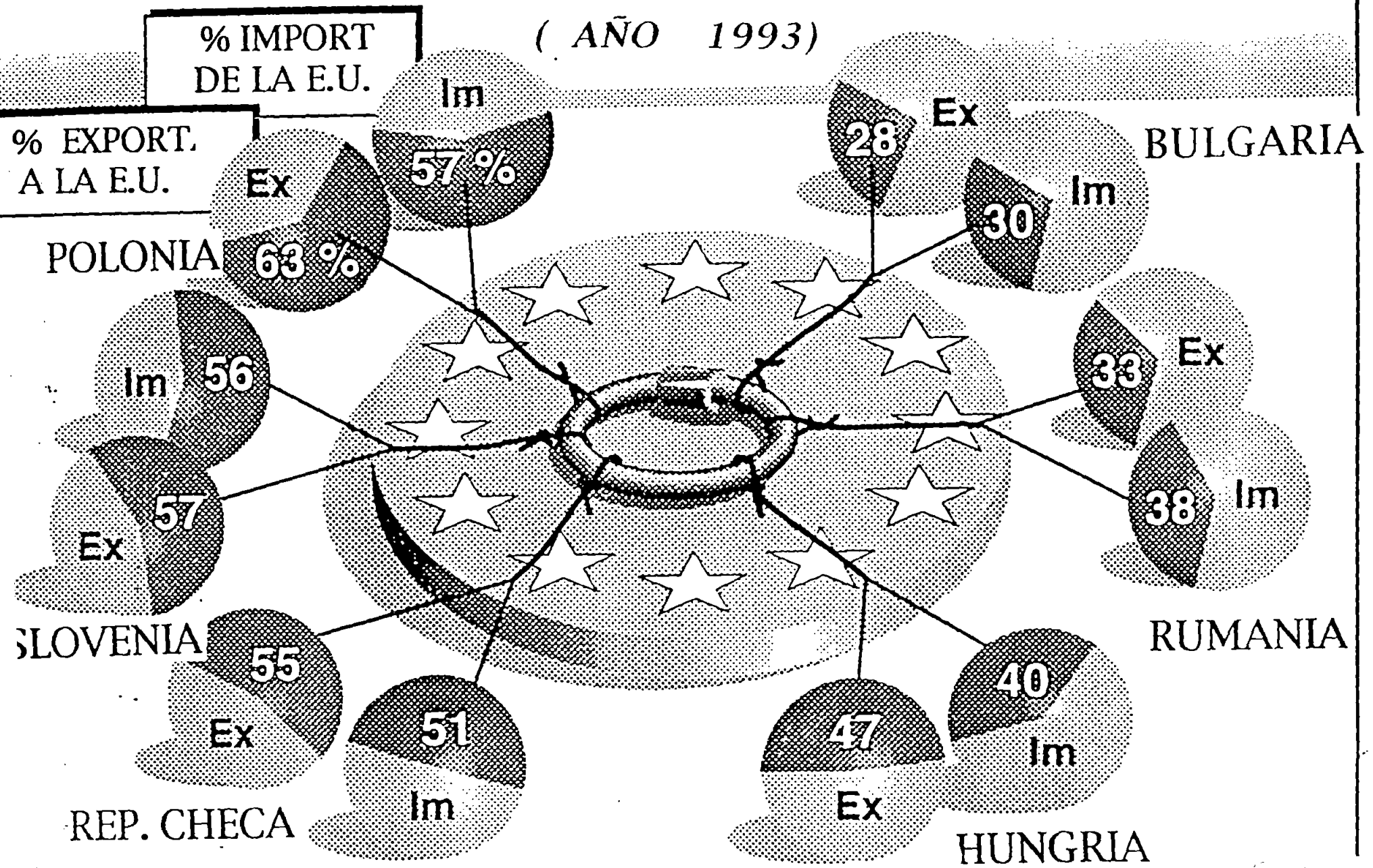


VINCULACION COMERCIAL DE EUROPA ORIENTAL Y LA UNION EUROPEA

% IMPORT
DE LA E.U.

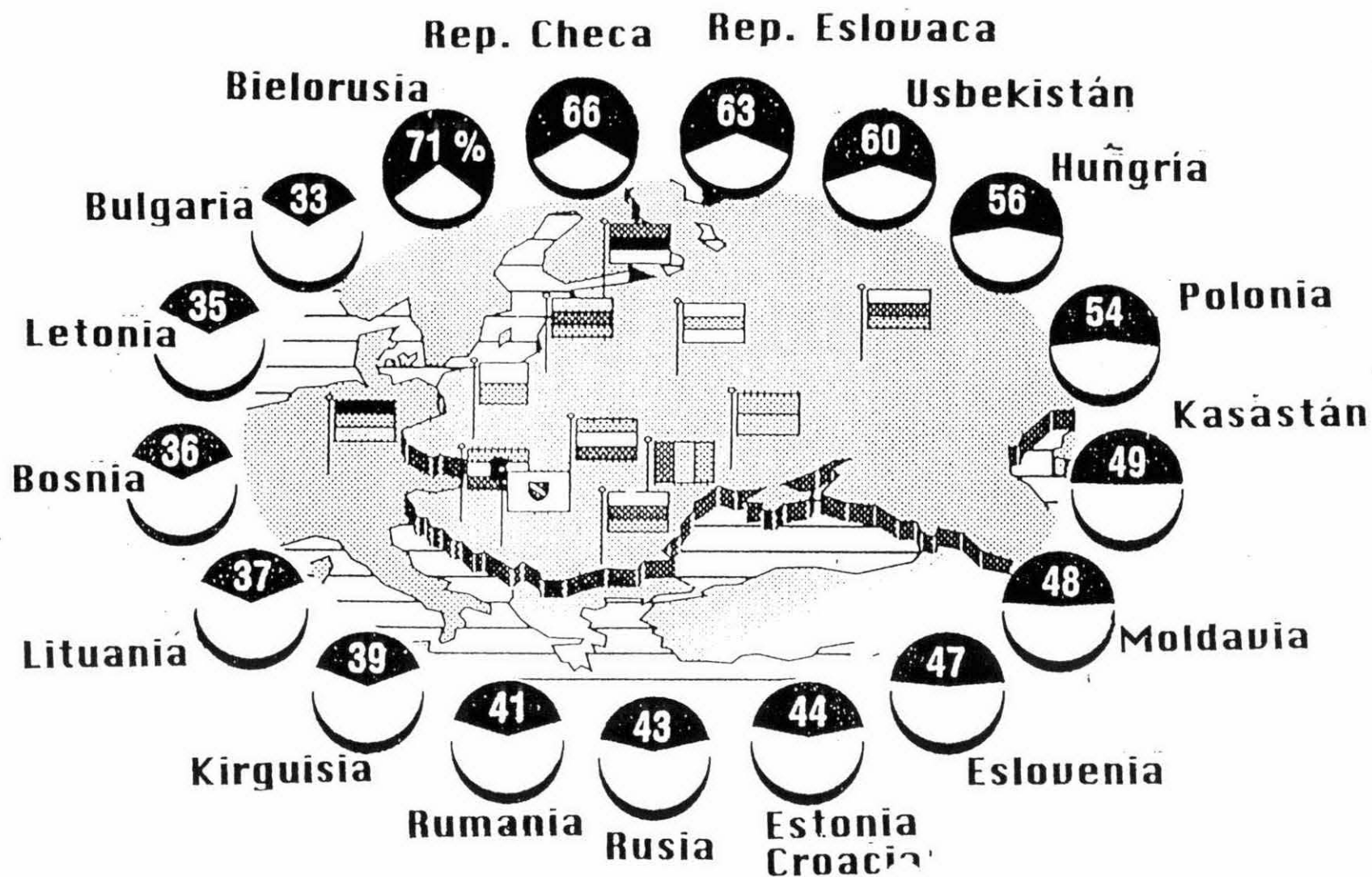
(AÑO 1993)

% EXPORT.
A LA E.U.



*** ALEMANIA :
EL MAYOR SOCIO COMERCIAL HACIA EUROPA
ORIENTAL DE LA UNION EUROPEA**

*** % de Alemania en el comercio exterior de la U.E. con
Europa Oriental en 1993**



Überlastete Erde

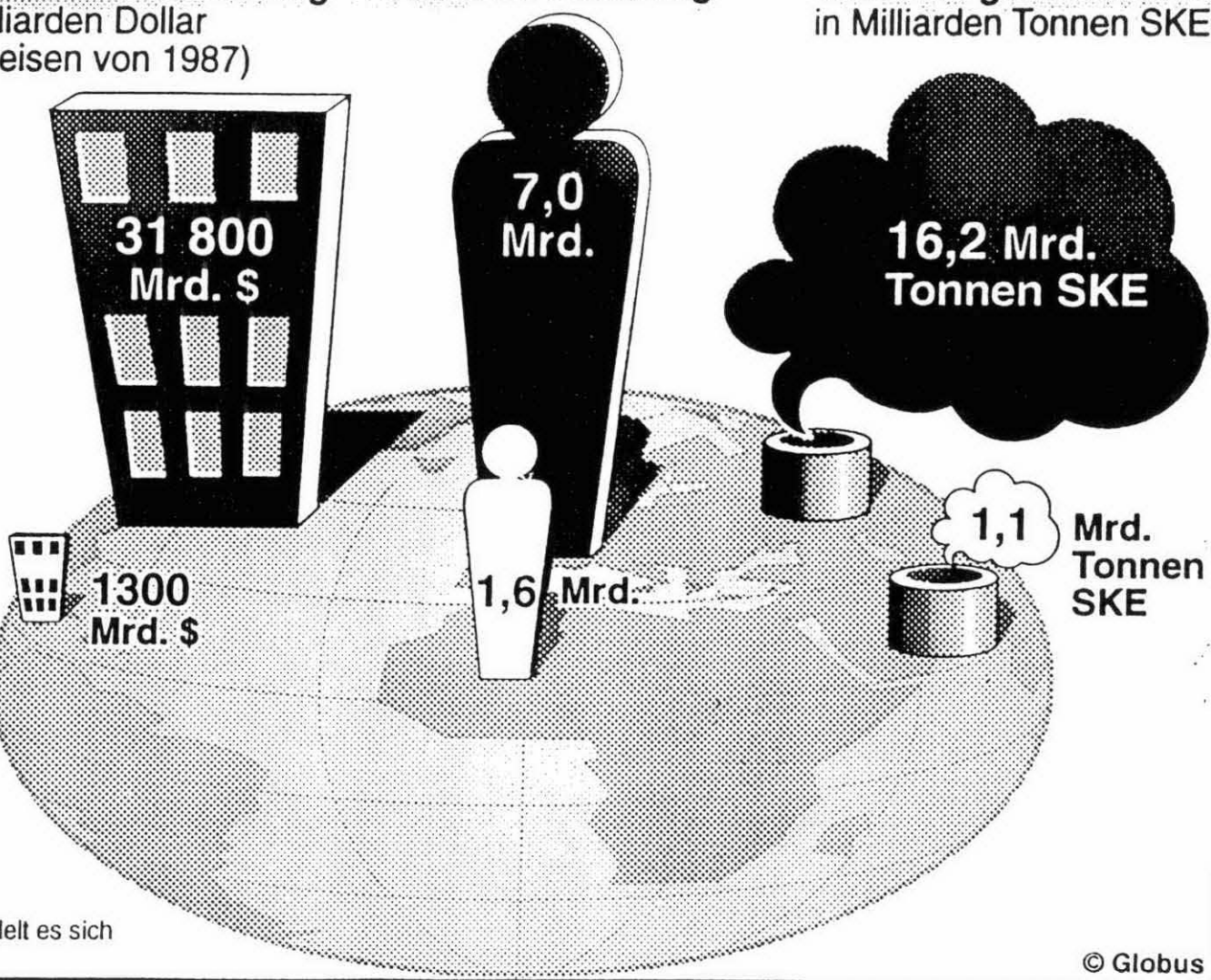
Welt-Wirtschaftsleistung
in Milliarden Dollar
(in Preisen von 1987)

Welt-Bevölkerung

Welt-Energieverbrauch
in Milliarden Tonnen SKE

im Jahr
2010

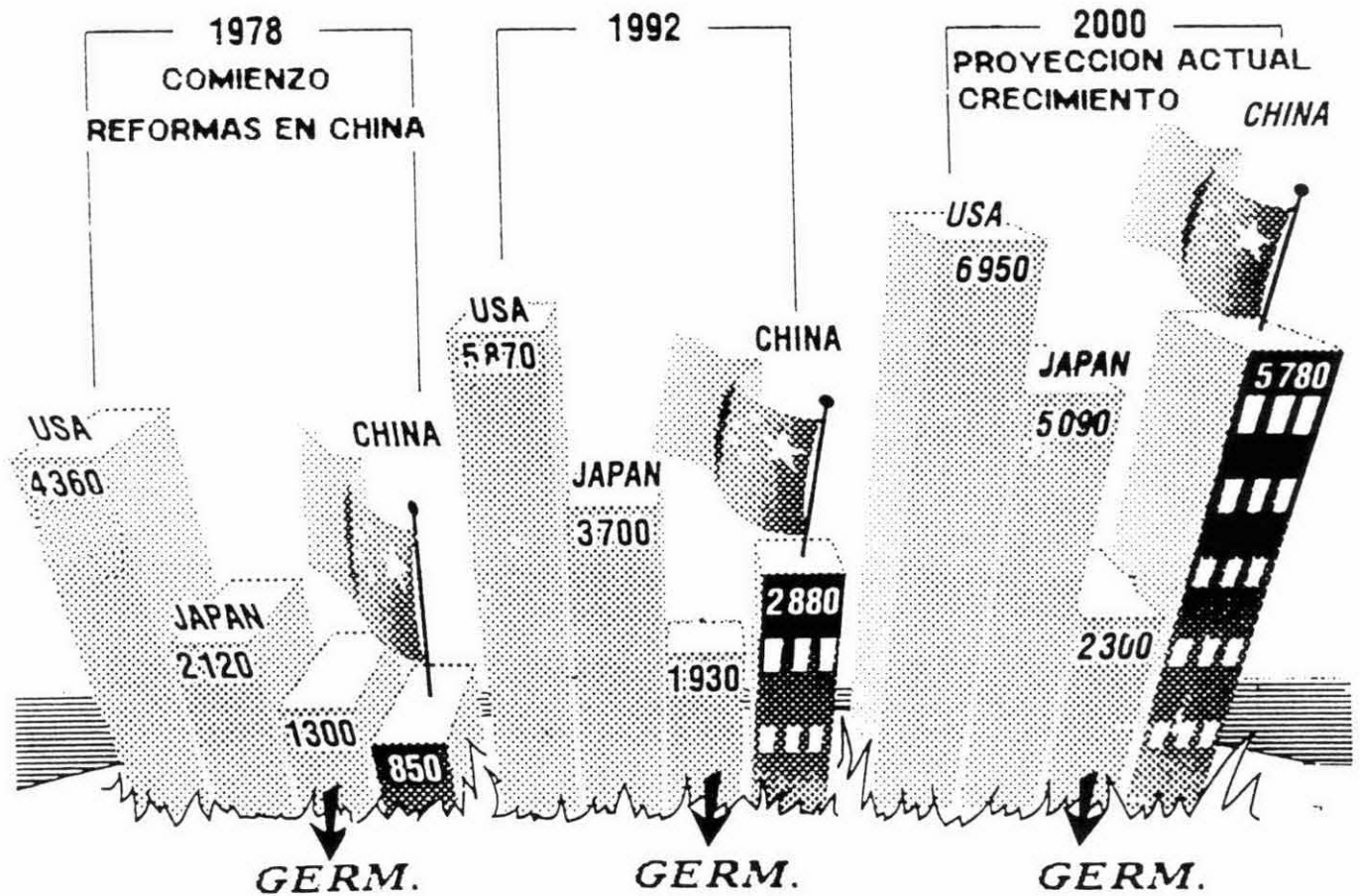
im Jahr
1900



bei den Angaben handelt es sich
um Schätzungen

CHINA : DESPERTAR DE UN GIGANTE

PGB EN BILLONES DE US\$ DE 1992



FTE. : FMI

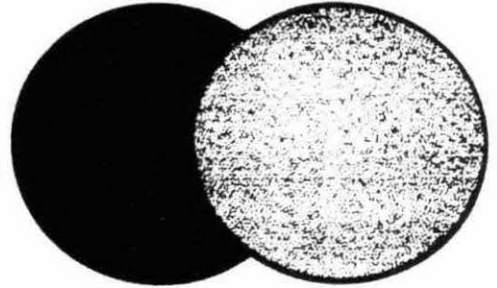
MEGA - REGIONES



EUROAMERICA

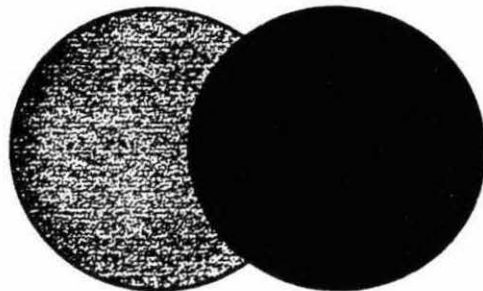


SIGLO XX →



AMERASIA

SIGLO XXI →

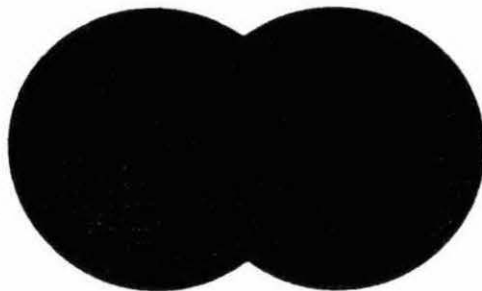


?



EURASIA

SIGLO XXI →



?





CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

F A X

A : Sr. Carlos Amenábar
Cámara Chilena de la Construcción

REF. : PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PARA
DIRECTORES Y EJECUTIVOS DE LA RED SOCIAL
DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

FECHA: Santiago, Agosto 19 de 1996

De nuestra consideración:

Me permito recordarle que el **viernes 23 de agosto** se realizará la última sesión del Programa señalada en la referencia, la que contempla las siguientes dos charlas:


8:30 a 9:45 horas

Desarrollo y Equidad, visión de la Iglesia, la que será dictada por Monseñor Camilo Vial, Obispo de San Felipe.

10:00 a 11:15 horas

Crecimiento y Distribución de Ingresos, visión de los empresarios, a cargo del señor José Antonio Guzmán, Presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio.

Sin otro particular, le saluda atentamente,


María Elena Gaete M.
Gerente General CIEDESS
entidad encargada del Programa



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N° 2 EVOLUCION Y DESARROLLO DEL SECTOR SEGURIDAD SOCIAL

CIRCULACION RESTRINGIDA

Charla N° 3

"Reforma a la Educación e Igualdad de Oportunidades"
(texto no revisado por el expositor)

Expositor: Sr. Sergio Molina
Ministro de Educación

CIRCULACION RESTRINGIDA

TRANSCRIPCION DE EXPOSICION "REFORMA A LA EDUCACION E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES" DEL SEÑOR MINISTRO DE EDUCACION DON SERGIO MOLINA.

(texto sin revisión del expositor)

Muy buenos días.

Agradezco esta invitación porque me da una oportunidad ante una audiencia como ustedes, ilustrada y que tiene influencia y poder, dar a conocer qué es lo que se está haciendo en materia de educación, más allá de lo que aparece comúnmente como información en los periódicos y, particularmente, por la influencia y la importancia que tienen las instituciones de esta Cámara en la acción social. Así es que para mí es una oportunidad y realmente agradezco que se me haya dado.

Según me han dicho vamos a dividir la exposición de tal manera de tener un tiempo para consultas, preguntas, observaciones y sugerencias que siempre son bienvenidas.

Quisiera dar en primer lugar algunas indicaciones simplemente de ubicación respecto de en qué estamos en materia educacional desde un punto de vista de nuestra situación hoy día.

Quisiera venir un poco desde atrás. La primera cosa que es importante conocer, y voy a referirme fundamentalmente, es el sistema escolar. Si hay algún tiempo, me puedo referir también a la educación superior, pero voy a centrar mi exposición en el sistema escolar que es el objeto de la reforma que está en discusión.

Dentro del sistema nacional chileno, la matrícula escolar está ubicada en un 8% en el sistema de colegios pagados, lo que es bastante sorprendente porque la mayoría de nosotros estamos acostumbrados a circular, hablar, conversar con padres y apoderados o madres de los colegios pagados, y la mayoría de nosotros yo creo también, nos hemos educado en colegios pagados, yo por lo menos así fue. Entonces, nuestra común interlocución está con el ambiente de los colegios pagados. El 8% de la matrícula en Chile es la de los colegios pagados; un 32% de la matrícula -y eso ha venido subiendo en el tiempo- es de colegios privados subvencionados, es decir, que son gratuitos o, recientemente, con financiamiento compartido, lo que es una modalidad que se ha introducido en los últimos tiempos; y el 60% municipal.

O sea, en Chile, el 92% de la educación es gratuita en el sistema escolar, con la variación a que me refería antes, de financiamiento compartido. La ley permite que los padres y apoderados paguen alguna cuota con límite en los colegios, como financiamiento compartido en el sistema de educación gratuito, sin perder la gratuidad.

El gran esfuerzo del pasado en la educación chilena, yo diría desde los últimos 30 años, ha sido el esfuerzo de aumentar la cobertura. O sea, ciertamente lo primero que tienen que hacer los países es dar la oportunidad de que los niños y niñas vayan a la escuela y al liceo y eso ha ocurrido en Chile de alguna manera, o sea la matrícula hoy día, la cobertura total en la educación básica está sobre el 95%. La cobertura en la Educación Media está ya acercándose al 80% lo cual es un muy buen nivel de cobertura.

Pero en materia de cobertura tenemos todavía algunas deficiencias que no dejan de ser importantes si uno lo mira desde la perspectiva de la equidad, y se trata de la cobertura preescolar. La cobertura preescolar de cero a seis años es hoy día en Chile en promedio de un 27%, pero con una distinción: que en esa cobertura preescolar el último año, el año de transición prácticamente para ingresar a la educación básica, está llegando a una cobertura cercana al 80%, entonces el problema está en el tramo de edad entre cero-cuatro o cero-cinco, que es un tramo de edad de alto costo, por el tipo de atención que hay que tener y al mismo tiempo que tiene de alguna manera una contradicción cultural, es decir, muchas veces las madres prefieren que sus niños en esas edades tempranas se queden en la casa, si es que pueden quedarse, a que vayan a la escuela, pero está comprobado que en las familias pobres, particularmente en las familias pobres que no tienen ningún estímulo familiar, donde el niño no tiene estímulo familiar y, al mismo tiempo, no tienen posibilidades de acceder a una educación preescolar ocurre con mucha frecuencia que esos niños cuando ingresan a la educación básica son candidatos a la repitencia y candidatos al abandono prematuro de la escuela.

Por eso es que la educación preescolar cumple particularmente en el caso de hijos e hijas de las familias pobres, una función muy fundamental porque en la medida en que no se da muchas veces significa simplemente repetir el círculo vicioso de la pobreza, de padres y madres de poco nivel de educación y con pobreza. El abandono escolar prematuro significa prácticamente perder las posibilidades en la vida, a una edad muy temprana.

Una última característica del sistema: en el sistema escolar hay una gran diferencia entre la educación urbana y la educación rural. Es cierto que la proporción de estudiantes urbanos y rurales es muy desbalanceada, es decir, desbalanceada en favor de lo urbano. No más del 15% del contingente escolar nacional de las matrículas corresponde al sector rural, pero ahí encontramos

problemas verdaderamente muy complicados. Hoy día hay alrededor de 3.500 escuelas en Chile que son tri, bi o unidocentes, o sea tienen como máximo tres profesores y como mínimo uno; de esas 3.500 alrededor de 1.500 son unidocentes, o sea tienen un profesor para seis cursos, de primero a sexto básico, un profesor. Generalmente esas escuelas están aisladas, retiradas unas de otras.

Esa circunstancia hace que los logros en la educación rural sean más bajos que los logros en la educación urbana y que al mismo tiempo, las escuelas unidocentes son de educación básica incompleta, es decir, llegan hasta sexto año básico. De ahí el niño tiene que salir del lugar donde tiene su residencia y donde tiene una escuela cercana, a un lugar más lejano y a veces interrumpe al nivel de sexto año básico su educación por la circunstancia en que la familia no puede financiar, no es capaz de poder enviar a su hijo a un lugar distinto del lugar de residencia familiar, o sea, quiero simplemente poner este ejemplo porque es tal vez uno de nuestros más grandes desafíos desde el punto de vista de la equidad, el poder dar oportunidades a esos niños que muchas veces se trunca su educación al nivel del sexto año básico.

Un último dato que también me pareció muy impresionante cuando lo conocí por primera vez, y lo conocí por primera vez a raíz de un trabajo que estamos haciendo con el Ministerio del trabajo y con la Confederación de la Producción y del Comercio, y es respecto de la educación de adultos. Nos encontramos con que en la población económicamente activa de este país casi uno de cada cuatro o uno de cada cinco no tiene educación de sexto año básico, tiene sexto básico o menos. Entonces hay una situación nacional en donde hay muchas coincidencias, en el número por lo menos, entre esta población económicamente activa que está trabajando y que tiene menos de sexto básico con lo que se ha denominado la indigencia, la pobreza extrema o la indigencia en las encuestas nacionales, un poco más de un millón de personas.

Un poco más de un millón de personas de la población económicamente activa no han cursado más allá de sexto año básico, lo que efectivamente tiene dos connotaciones evidentes: una es desde el punto de vista de su aporte productivo y la posibilidad de incorporarse en el sistema productivo con algún grado de capacitación, y la segunda que es consecuencia, una situación socioeconómica realmente muy deprimida. Este programa especial de educación, porque es de nivelación educacional, lo estamos haciendo con el objeto de que los jóvenes que están en esa condición puedan participar en los cursos de capacitación, porque con esos niveles educacionales no tienen acceso a los cursos de capacitación.

Este es un cuadro de carácter muy general y de donde surge evidentemente la necesidad de plantearse un cambio sustantivo en el sistema educacional. En algunos aspectos vinculados con la equidad, pero ciertamente, en general con el sistema educacional, vinculado con la calidad. Entonces el foco de atención de la reforma educacional está en calidad y equidad y como consecuencia de ese foco hay una cantidad de políticas que se desprenden de ella.

En primer lugar quisiera decir que los cambios más sustantivos en el sistema educacional desde el punto de vista de calidad se han venido produciendo gradualmente a partir de 1990. Voy a dar una visión de la secuencia de esos cambios, pero quisiera darla tomando como punto de atención el tema de calidad y equidad que es lo que se hace y cuáles son las políticas que están orientadas fundamentalmente a cumplir con esos dos objetivos de carácter general.

Antes de eso una idea de los logros, rendimiento, de nuestro sistema escolar. Hay una enorme diferencia de rendimiento entre el sistema pagado y el sistema gratuito. Hay diferencia. El sistema pagado está, de 100 puntos como máximo, en un nivel sobre 70 y en algunos casos cercano a los 80 puntos. Los que están más abajo, que es el sistema escolar en su modalidad rural, están sobre los 40 puntos y bajo los 50 puntos. El sistema de educación municipal en los últimos años ha subido de 50 a 60 puntos en su rendimiento y está en una posición intermedia entre el sistema subvencionado privado.

Las comparaciones globales no son muy equitativas ni son muy justas, porque cuando uno compara el puntaje de un colegio pagado -bueno, es ciertamente la crema desde el punto de vista de su ubicación, de los lugares de residencia, de los grupos familiares-, y se compara con un promedio municipal donde están las escuelas unidocentes, entre otras, que pueden haber sido incorporadas en la muestra en algún momento, o sea que es muy heterogéneo.

Si uno quisiera hacer comparaciones efectivas tendría que decir los liceos centrales, Instituto Nacional, Barros Arana y otros, Liceo N°7 y N°1 de Niñas, etc., podría entrar en comparaciones equivalentes con el sistema pagado.

Por lo tanto el promedio de los municipales es bastante más bajo, es el más bajo de los tres grupos.

Digo esto también por el problema de atención y dedicación desde el punto de vista de mejorar los niveles de rendimiento en estos distintos estamentos. No nos preocupa el sistema pagado porque tiene un alto rendimiento, tiene un volumen de recursos que equivale más o menos a cuatro o cinco veces los recursos que reciben los municipales, por el pago de colegiatura que se hace

en esos establecimientos.

En ese cuadro, la atención, calidad y equidad va al sistema gratuito y dentro del sistema gratuito, sin hacer discriminaciones, hay una preocupación especial en el caso municipal y dentro del caso municipal hay una preocupación especial en el sector rural y en los sectores más pobres.

Si uno se pone estos objetivos, calidad y equidad, hay una serie de políticas de programas que están en ejecución, que están orientados a mejorar la calidad general. Elevar la calidad de la educación en Chile para todos.

¿Por dónde uno podría pensar que van las políticas o que han ido las políticas hasta el momento? No las voy a mencionar en términos de secuencia temporal, sino que simplemente a manera de una estructura más lógica, pero todas ellas están en marcha.

1) Lo primero es qué se enseña. En el caso chileno hace 25 años que no había un cambio en lo que se denominan los objetivos fundamentales y contenidos mínimos de la educación. Una segunda característica en estos años es que el Ministerio de Educación dictaba un decreto que era igual para todos, o sea que había una cierta programación central en la cual normalmente los colegios pagados hacían sus propios planes y programas de estudio aprobados por el Ministerio, pero no se acogían fundamentalmente a lo que el Ministerio planteaba y que no era obligatorio en ese sentido.

Entonces, primero la homogeneidad no es verdad, o sea no es cierto que sea necesario enseñar lo mismo en cualquier lugar de Chile, y es por eso que en el que hubo dos cambios fundamentales -y esto está operando ya para la educación básica y a partir del año próximo vamos a tener los objetivos fundamentales de la Educación Media-.

Un cambio y ponerse al día en una revisión sistemática de personas altamente especializadas, nacionales e internacionales para ver qué es lo que debería incluirse en los objetivos fundamentales y contenidos mínimos de la educación.

No voy a entrar en esos detalles, son detalles técnicos complejos y sería muy largo. Solamente quiero decir que en materia de objetivos fundamentales y contenidos mínimos se incorporó un tipo de objetivos que nunca estuvo antes presente en la educación chilena, y son los denominados objetivos transversales.

¿Qué son los objetivos transversales? Son esencialmente valóricos y se han planteado como objetivos transversales porque se considera que todo el sistema los debe incorporar y no una asignatura.

Las asignaturas constituyen los objetivos verticales, y esto debería cortar el sistema educacional con el objeto que se permeara el sistema educacional de valores, y los valores van en tres dimensiones: la primera dimensión es el desarrollo y el crecimiento personal; la segunda, es la vida en sociedad; y la tercera dimensión es la vida y el medio ambiente que nos cobija. Esos son los tres factores que se toman en consideración para la incorporación de los objetivos transversales de carácter valórico.

¿Qué deben hacer los establecimientos educacionales? El Ministerio de Educación propone, tiene la obligación de proponer un programa detallado, planes y programas, pero los establecimientos hoy día -a diferencia de antes- pueden quedarse solamente con los contenidos mínimos que son obligatorios para todos, tanto para los pagados, para los subvencionados, privados o los municipales. Hay un contenido mínimo que es uniforme nacionalmente pero que no va más allá de comprometer la mitad del horario y se crea la flexibilidad curricular, entonces los establecimientos educacionales hoy día pueden debatir internamente en torno a cómo llenar esta parte que no es de contenidos mínimos y, por lo tanto, se crea flexibilidad curricular e iniciativa privada, particular, para poder llenar esa parte del horario que no es obligatoria y en la cual tienen que expresar cómo van a desarrollar los objetivos transversales y cuál es la metodología que van a ocupar para evaluarlos, de tal manera que todos los establecimientos educacionales también tienen que explicar qué van a hacer en materia valórica en la formación de las personas. El qué.

2) No cabe ninguna duda que en el sistema chileno hay una situación muy deficiente y es el cómo. El cómo en nuestra tradición educacional ha sido del tipo en que estamos en este momento: uno que habla y otros que escuchan, pero además centrado en la memorización.

Todo lo que hemos estudiado lo hemos aprendido de memoria y hay cantidad de cosas que no nos sirven de nada en realidad o que nos han servido muy poco en la vida, pero que el esfuerzo fue memorizar, aprender de memoria. Eso es lo que ha sido la tradición, y lo que hace que cada día más se aburran los profesores y los alumnos en clase.

Entonces, este ejercicio de memorizar en un sistema de educación frontal, como el que tenemos nosotros en este momento, es un sistema muy poco adecuado a lo que es y debe ser la formación de una persona para enfrentar el futuro porque una de las características de la vida en que nos ha tocado a nosotros históricamente vivir es su rápida evolución, y el cambio es cada vez más rápido y por lo tanto la memoria, sin descuidar que el ejercitarla es bueno; memorizar cada vez tiene menos significado por la velocidad de los cambios. Yo aprendo de memoria cosas de

hoy día que muy rápidamente después están pasadas de moda, por lo tanto lo que yo tengo que aprender es lo que dicen los pedagogos: aprender a aprender. Es decir, tengo que saber cómo moverme en un mundo cambiante y por lo tanto no tengo que fijar conocimientos sino que lo que tengo que saber es cómo encontrar los conocimientos: aprender a aprender y es un sistema muy distinto al que tradicionalmente se ha enseñado.

Incluso, desde el punto de vista de la estructura de una sala de clases, en aquellos establecimientos que ya efectivamente están cambiando el sistema, cambia la estructura, se trabaja en grupos, son bancos que son triangulares, se juntan en mesas redondas y resuelven cosas, no memorizan, resuelven y el profesor va guiando. En una explicación previa se entregan problemas a resolver y se resuelven cosas en grupos.

Esa es otra característica de los tiempos modernos. No es como Chaplin en los Tiempos Modernos, que hacía una sola operación en este sistema industrial de la producción por series, no. Ahora hay un trabajo más de equipo, hay un trabajo más de discurrir, de descubrir y por lo tanto los niños tienen que empezar desde sus etapas más elementales de aprendizaje a adaptarse a una forma muy distinta que es aprender a aprender y esto lleva también el trabajo en grupos pero también la idea de tener que investigar, o sea, encontrar el conocimiento y no el conocimiento en píldoras digerido de una exposición en la cual yo tomo notas y esas las aprendo de memoria y después las recito, ese es el cambio del cómo, o sea, los métodos pedagógicos tienen que cambiar para que efectivamente la educación tenga un carácter distinto y más actualizado.

3) Un tercer elemento del proceso de cambio en la educación es el CON QUÉ MEDIOS hago esto. QUÉ, COMO, CON QUÉ. Y aquí entonces hay un cambio también muy sustantivo en el proceso y que se ha venido generando muy gradualmente y que va a culminar dentro del curso de este siglo en la incorporación de elementos más modernos en el sistema educativo. Cosa que algunos colegios pagados ya lo tienen, pero los otros no lo tienen. Por ejemplo: toda la informática en el sistema educativo.

Solamente yo les voy a decir lo que va a pasar de aquí a 1998, y que ya está pasando, y lo que va a ocurrir a fines de 1998. La incorporación de la informática ha significado todo un programa que se viene desarrollando primero como experiencia piloto en Temuco, que se hizo en un lugar pobre con población mapuche, con 80 escuelas rurales de Temuco y en donde se incorporó la informática como sistema de educación, no para aprender computación, sino que para usar el computador en un sistema de aprendizaje moderno.

Para ser breve y no pasarme del tiempo, quiero simplemente decir cómo va a ser el sistema. De aquí a 1998, todos los liceos de Chile y de aquí al 2000 la mitad de las escuelas, van a estar incorporados en un sistema de computación que se llama Proyecto Enlace en línea, van a estar intercomunicadas, ya está iniciado el proceso, el año próximo debemos tener más de 600 establecimientos incorporados en este sistema y las universidades, con un proceso de licitación del Ministerio de Educación, han tomado a su cargo la asistencia técnica y el servicio de este programa con los establecimientos que se incorporan a él; hay 26 universidades a lo largo de todo Chile que están incorporadas en el proceso y que se han comprometido en un convenio con el Ministerio de Educación, todo esta parte es pagada por el Ministerio de Educación que debe dar la asistencia técnica del sistema.

La segunda etapa es la incorporación del sistema y ciertamente que en esa etapa va el proceso de capacitación de los profesores, que van a tener que dirigir algo a lo cual ellos no están acostumbrados, y las universidades están obligadas a dar la capacitación. Y van a quedar conectados en línea de aquí al año 1998, y no va a haber ningún liceo en Chile que esté fuera del sistema. Además ellos van a poder incorporarse con la universidad respectiva que está haciendo de madrina de esas escuelas; vinculación horizontal con el sistema escolar entero, los alumnos pueden comunicarse, los profesores pueden comunicarse, y vinculación con la universidad. Y la universidad normalmente con Internet, es decir, cualquier liceo de Chile en dos años más va a poder salir al mundo por esta ventana del sistema computacional.

Lo que cambia de una manera sustantiva es el interés. Yo lo he visto ya en las escuelas en que ya está en aplicación y realmente los niños quedan absorbidos en el sistema, o sea, empezar a descubrir conocimientos es una cosa fantástica para ellos en lugar de que les cuenten el cuerpo humano hay un programa que se llama La Plaza en donde aparece una plaza en la pantalla, un quiosco, un museo, una casa de la cultura, etc. Y en este programa -La Plaza- uno puede entrar, por ejemplo, al museo y decir que quiere ver el cuerpo humano, entonces aparece el cuerpo humano y de él por ejemplo se puede ver el aparato circulatorio, entonces aparece el aparato circulatorio en colores y explicado, entonces entrar a ese sistema, y ciertamente que muchos de ustedes con sus hijos -y en mi caso con mis nietos- tienen cuanto programa se les ocurra ver en la computación y ahora esto lo van a poder tener las escuelitas pobres y los liceos, los liceos pobres que no lo tienen y que no tienen la posibilidad de tener un computador en su casa con todos los programas modernos, pero luego van a poder disponer de cantidades de programas para poder adquirir conocimientos de una manera completamente distinta y acercar la escuela a lo que es la realidad de la vida diaria que está llena de sistemas

electrónicos con los cuales se van a encontrar durante toda su vida y al momento que salgan de la escuela se van a encontrar con eso.

O sea, es algo completamente novedoso y hoy día lo pueden hacer, y yo lo he visto hacer en una de estas escuelas pequeñas. Uno podría entrar al Louvre a través de Internet y descolgar cualquiera de las obras más famosas del Louvre y tener la descripción.

Entonces, cuando uno piensa en esa posibilidad para un niño realmente modesto, pobre, y que hay una buena proporción de ellos en el sistema escolar, una altísima proporción, bueno, realmente es una ventana maravillosa desde el punto de vista escolar.

Entonces ese es un programa que va a provocar realmente un cambio muy sustantivo y también de alguna manera una mayor igualdad, desde el punto de vista de la equidad una participación más equitativa en lo que es el acceso al conocimiento y la cultura en el mundo, por eso que es un programa muy importante.

Un segundo aspecto que no está decidido, que estamos en proceso y que no va a tomar mucho tiempo la decisión, es incorporar todo el sistema de multimedia y canales de televisión dentro del sistema. Y eso significa de nuevo una democratización de la educación, fantástica, porque mañana podría...

POR PROBLEMAS TECNICOS EN LA GRABACION DE LA CONFERENCIA DEL SEÑOR MINISTRO SE PERDIO EL FINAL DE SU EXPOSICION EN LA CUAL SE REFIRIO A LOS SIGUIENTES TEMAS:

- Que se dotaría de una biblioteca para cada aula de los establecimientos educacionales municipalizados y fiscales subvencionados, compuesta de 100 títulos básicos, de los cuales el profesor puede escoger 50 títulos.
- Que de todo lo anterior (interconexión computacional, capacitación de profesores, televisión-multimedia, dotación de bibliotecas y nuevo método de enseñanza participativo) se producía la necesidad de aumentar la jornada escolar para aplicar el nuevo modelo educacional.
- Que la prolongación traería consigo un desarrollo de infraestructura estimado en la MUS \$ 1.000, equivalente a 20.000 salas de clase; lo que se podría otorgar por la vía del aumento de subvenciones y contra el correspondiente proyecto educativo; además el costo de tener que pagar 600.000 horas más de clases al año, lo que se estima en MUS \$400.

- Que además debería trabajarse en la mejoría de la profesión docente ya que, después de la municipalización, el gremio era percibido como una carga por los municipios y esta dependencia era percibida como un menoscabo por los propios docentes.
- Que para superar este último problema se trabajaría en la innovación curricular de las carreras docentes, se ofrecerían becas para estudiantes y perfeccionamiento para egresados, junto a lo cual se debía proveer un aumento de las remuneraciones y terminar con los "cargos de por vida", como era el caso de los Directores de liceos.
- Que desecharía la tradicional premisa "a igual función, igual remuneración", reemplazándola por un aumento discriminado de la remuneración sobre la base de los cursos efectuado por el docente, la extensión de su jornada de trabajo y las responsabilidades y resultados obtenidos en su gestión. Todo ello procurando modificar gradualmente el actual procedimiento de negociación colectiva centralizada de todos los profesores con el Ministro.

Finalmente el señor Ministro señaló:

...Incluso, muchas cosas que estamos planteando nosotros algunos de los países más avanzados, en su conjunto y en su secuencia, también la están revisando. Es decir, hoy día algunos de los que nos sirven de modelo están en revisión. Yo diría que el proceso del cambio de la educación en el mundo está en revisión y el problema es que en el mañana el que no se incorporó al conocimiento y a las nuevas formas del conocimiento simplemente lo va a dejar el tren, o sea, la educación se va a transformar y ya está, pero se va a transformar con mayor razón en el factor esencial de incorporación a la era del conocimiento y en el factor esencial desde el punto de vista de la movilidad social y de las oportunidades, por lo tanto es el instrumento fundamental que un país tiene tanto desde el punto de vista de su desarrollo, como desde el punto de vista de la equidad, por eso es que creo que estamos en este momento en un momento histórico en que el país tiene que necesariamente aprovechar la oportunidad de estar más adelante que otros para quedar en una buena posición no sólo desde el punto de vista económico y de su competitividad sino que también desde el punto de vista de la equidad del sistema.

CIRCULACION RESTRINGIDA

PREGUNTAS FORMULADAS AL SEÑOR MINISTRO MOLINA

PREGUNTA:

Ministro, usted nos ha dado una visión muy completa y sumamente interesante y podemos apreciar que es un desafío/país realmente sobre la educación básica y media. Yo creo que sería interesante, nosotros creo que tenemos una visión general de lo que pasa a nivel universitario, pero ¿cuál es la visión que ustedes tienen, qué apoyo piensan dar, cómo enfocan la educación técnico-profesional? Es decir, la unión de los alumnos que ustedes van a preparar y el trabajo.

Sr. SERGIO MOLINA:

Lo que ha pasado en estos años recientes. El aumento de la matrícula en la Educación Media ha sido sustancialmente en la educación técnico-profesional hasta llegar a un momento en que la matrícula técnico-profesional hoy día, en la matrícula media, es de un 42% del total, o sea, está llegando casi a ser la mitad científico-humanista y la mitad técnico-profesional.

Una característica de la educación técnico-profesional: logros relativamente bajos; más bajos que en la educación científico-humanística en las pruebas de rendimiento educacional.

En segundo lugar, un cuestionamiento muy fundamental respecto a lo que se está enseñando y los medios de que dispone la educación técnico-profesional. Primero, hay la tendencia de las familias más modestas que sus hijos vayan a estudiar técnico-profesional porque ven que así se acerca la oportunidad de trabajo, o sea, esa es la educación -teóricamente- que los acercaría más a tener un trabajo, un oficio y un trabajo de una remuneración razonable.

La realidad es que la educación técnico-profesional se separa y está bastante separada, en una proporción importante, de los requerimientos del trabajo real, por lo menos la municipal.

El cuestionamiento es de varios tipos: Primero, el momento de elección de educación técnico-profesional versus científico-humanista es en primero medio, o sea, el niño ya cuando tiene 13 o 14 años entra y elige cuál de estos dos canales va a seguir; lo que es muy prematuro a veces.

En segundo lugar, que para poder formar a hombres y mujeres en algunas técnicas más duras se requiere una inversión muy fuerte. O sea, la inversión en equipamiento para poder acercar la formación teórica a una experiencia práctica en un equipamiento

relativamente moderno requiere una renovación casi total del equipamiento que hoy día existe en las municipalidades, en los colegios municipalizados.

Por otro lado, nunca va a ser posible estar al día en un proceso de cambios tan vertiginoso. La única relación posible, la única manera de vincular más educación y trabajo es con una vinculación empresarial y no hay manera de reemplazar, salvo en situaciones muy excepcionales, este tipo de formación que se da en la instrucción técnico-profesional, sino que con una vinculación cada vez más estrecha con el mundo del trabajo. Y el ejemplo más característico de este tipo de educación es la conocida como Educación Dual que es una experiencia alemana muy exitosa y que existe en otros países también, pero eso requiere realmente de una combinación, una relación y una coordinación muy estrecha entre el establecimiento que imparte la educación técnico-profesional y los empresarios que permiten y, además, aportan con monitoreo en sus propias empresas para que los jóvenes, hombres y mujeres, puedan efectivamente tener una visión de lo que es la realidad empresarial.

De manera que para nosotros, en breve, dos son las orientaciones centrales en el cambio de la educación técnico-profesional:

1) Tienen que tener una mejor formación general. El empresario dice: yo no quiero tanto un especialista, la especialidad se la podemos dar aquí. Necesito una persona que funcione con agilidad, con destrezas, con habilidad mental, que tenga flexibilidad, capacidad de adaptación. Entonces van a tener que tener una formación general más fuerte.

2) Y en términos de las especialidades no tomarlas a partir del comienzo, sino que vincularlas en lo más posible con la experiencia empresarial, y nuestra acción fundamentalmente está orientada a generar ese vínculo porque creemos que es la única manera mediante la cual podemos darle la oportunidad para que los jóvenes que han estudiado técnico-profesional tengan efectivamente acceso al trabajo después de su proceso de educación.

Creo que ése era un punto muy importante que no había mencionado a ustedes y además esta Institución tiene liceos técnico-profesionales que han tenido un buen desempeño y donde hay una relación muy estrecha entre los empresarios y la educación y una de las razones del éxito, una de las razones, es esa cercanía. Hoy día hay 70 liceos en este país que tienen una vinculación con organizaciones empresariales y que están siendo administrados por organizaciones empresariales.

PREGUNTA:

Señor Ministro, usted se refirió al inicio de su intervención a

los diferentes logros que están teniendo los diferentes esquemas de administración. Al respecto, ¿le parece interesante al Ministerio, como orientador de la demanda y quizás indirectamente como un incentivo a que la formación general de las diferentes escuelas puedan mejorarse, el hecho de que la prueba SIMCE que se ha venido tomando se siga tomando e, incluso, sus resultados pudiesen publicarse como en parte se ha hecho?

Sr. SERGIO MOLINA:

Bueno, nosotros creemos que el sistema chileno tiene ciertas peculiaridades que hay que conservar y que hay que mejorar. Una de las peculiaridades es que el sistema chileno financia indiferentemente, o sea, en la misma condición por la existencia media de alumnos a un privado o a un municipal, esa es una característica bastante especial.

En segundo lugar, eso lleva consigo -al estar vinculado el recurso que recibe el sostenedor por la existencia media de alumnos- a que de alguna manera estamos creando la demanda, o sea si bien no está recibiendo el cheque el padre para matricular a su hijo en el establecimiento A, B o C, sabe que si lo cambia del A al B cambió el recurso, o sea, en alguna medida estamos financiando la demanda.

Y, en tercer término, tenemos que hacer el mercado lo más transparente posible y en ese sentido va la prueba SIMCE.

Nosotros, a partir del año pasado lo hicimos por primera vez y lo publicamos en distintos diarios, tratamos de hacer una publicación lo más amplia posible de los resultados de la prueba SIMCE. La prueba SIMCE está para el nivel octavo de educación básica y cuarto medio, son los terminales, y nosotros creemos que en los próximos años debemos perfeccionar la prueba del SIMCE pero hacerla muy conocida a nivel comunal, nacional, de tal manera que la gente tenga una visión de dónde está la mejor enseñanza y pueda elegir cuál es la mejor enseñanza para sus hijos, sabiendo que al cambiar a su hijo cambia el recurso. Es decir, si yo cambio de A a B cambio los miles de pesos que significa ese estudiante como subvención y lo cambio al establecimiento donde está efectivamente estudiando.

PREGUNTA:

Señor Ministro, usted planteó que se estaba trabajando con programas de educación básica fundamentalmente para completar el 50% sobre los contenidos mínimos y hay todo un esquema en el que usted mencionó tres dimensiones de objetivos transversales. La pregunta que yo le planteo es que obviamente es muy difícil un consenso de valores que intervienen en esos objetivos transversales, religiosos, políticos, económicos, y al respecto ¿qué posibilidad tiene la comunidad de participar en los nuevos

diseños curriculares ya que no necesariamente puede coincidir la visión de esos valores de los padres y apoderados respecto de la que tienen los profesores?

Sr. SERGIO MOLINA:

Bueno, yo mencioné que estábamos en el 50% al comenzar, pero ahora ya hemos llegado al 60%, o sea ha habido un aumento de 10 puntos desde que empezaron las pruebas SIMCE hasta el año pasado que fue la última en el sistema subvencionado. O sea, se ha ido acortando la distancia y mucho más en la educación básica que en la media. En la media todavía no hemos empezado con el programa más intensivo. Eso es respecto del primer punto.

Respecto al segundo punto, a nosotros nos parece que es esencial la participación de la familia, sobre todo en el sistema curricular de valores. Ahí nos encontramos con dos problemas, a veces con el problema que los padres, particularmente los padres más que las madres, no asisten, no van a las reuniones de curso a las cuales se les invita y a la participación en las escuelas, y en algunos casos en las familias más pobres el problema es que no van porque sienten que no tienen nada que decir, o sea, en el fondo se va produciendo un desnivel en la propia formación de sus hijos con la que ellos tuvieron y de hecho así ocurre, porque la preocupación de la familia es que su hijo se eduque. Una de las principales preocupaciones es que se eduque para que no sea como ellos, eso dicen. Entonces muchas veces los padres no van. Las mamás van, los papás casi nunca van.

Y la otra cosa con que nos hemos encontrado también es que a veces los propios establecimientos educacionales ponen límites y restricciones a la participación de los padres y apoderados en los colegios. Entonces nosotros estamos en una campaña para que se vayan incorporando lo más posible los padres y apoderados porque creemos realmente que el resultado de la educación es el resultado de la comunidad escolar, no de lo que se le ocurra al profesor A, B o C, sino que de la comunidad escolar que implica una participación muchísimo más cercana, particularmente en esto de los valores de la familia al interior del colegio.

PREGUNTA:

Señor Ministro, usted en varias ocasiones se ha referido a la gestión. Ciertamente uno de los logros de los 70 liceos técnicos de corporaciones empresariales se debe a una gestión tal vez con una visión empresarial, dijo entre otras cosas que la gestión de las municipalidades es deficiente y por eso muchas veces se traspasan los problemas, supongo que los problemas y no las ventajas al Ministerio, y también dijo que los proyectos que han llevado adelante los profesores, más de 3.500, han sido de mucho éxito.

¿Qué se ha pensado en todo este proyecto de mejoramiento de la educación, en términos de gestión, de organización, de competencia? Porque mientras los profesores tengan una mentalidad de funcionarios públicos y de carrera funcionaria en definitiva da un poco lo mismo que lo haga bien o que lo haga mal, mientras más años pasan mejor le pagan y lo que preguntaban sobre la subvención: hay muchos sostenedores a los cuales lo único que les preocupa es que los alumnos asistan, si se les enseña bien o mal no importa porque como les pagan por presencia, entonces, autonomía, competencia, un poco una visión empresarial. ¿Qué se ha pensado al respecto?

Sr. SERGIO MOLINA:

Sí, el tema de la gestión es ciertamente un aspecto muy esencial en el proceso educativo y es una debilidad.

Dentro del sistema actual, y me voy a referir principalmente al municipal que es donde probablemente se presentan las mayores dificultades, además de las rigideces que el estatuto administrativo le impone en la relación laboral del sostenedor municipal con los profesores, cosa en la que en alguna medida introdujimos algunos cambios, hemos hecho dos o tres avances en una dirección correcta, pero todavía insuficiente.

Veamos cuáles son. El año pasado aprobamos en una ley un compromiso, una obligación que todas las municipalidades del país deberían presentar o elaborar y aprobar un plan anual educativo municipal y cuya sigla es el P.A.D.E.M., con participación de cada uno de los establecimientos de la comuna, municipal; con participación de los padres y apoderados y con participación de los profesores y de las autoridades municipales correspondientes.

Ese plan anual podría determinar, y es la única flexibilidad laboral que se ha obtenido, que existe un exceso o proponer cambios, por razones previamente establecidas en la ley, en términos laborales. Es el único instrumento existente hoy día. Obliga a hacer un Plan Educativo comunal; obliga a que cada uno de los establecimientos lo presente por su cuenta, permite que una vez al año esa comunidad vea qué pasó, es decir, que la comunidad se preocupe más de los resultados de la gestión educativa, es decir, de lo que ha pasado en términos de la educación y podrán llevar a esa discusión al nivel del establecimiento y de la autoridad municipal lo que está ocurriendo en relación con lo que se dijo que se iba a hacer y lo que realmente se hizo.

Esto se inicia con efecto legal a partir de este año y su desarrollo empieza a partir de septiembre hasta diciembre. Es un instrumento de, por lo menos, formulación y evaluación de resultados públicos, comuna por comuna en Chile.

En segundo lugar, el tema de la escuela. La situación de la escuela o del liceo es desastrosa porque resulta que no existen, legalmente no existen, no son personas jurídicas y por lo tanto no existen, no pueden tomar ninguna decisión por sí mismas. Por ejemplo se rompen los vidrios, se gotea el techo -cosa que es bastante frecuente en algunas de estas escuelas-, es la municipalidad la que tiene que asignar los recursos y determinar qué se hace. O sea, es de una ineficiencia administrativa por una falta de capacidad de estos establecimientos para poder tomar decisiones.

¿Qué ha sido lo que conseguí el año pasado? Que los alcaldes puedan delegar, a petición de los directores, las funciones de los alcaldes. Si bien no existen como personas jurídicas, por lo menos pueden actuar con delegación de las atribuciones del sostenedor que en este caso es el alcalde y que puede delegar tantas cuantas desee de sus funciones, pero en algunos casos es fundamentalmente para administración menor, recursos para reparaciones, etc., en donde vaya tomando más autonomía y más independencia la escuela.

El otro elemento es la evaluación de esa escuela dentro del sistema de evaluación nacional. Y en este momento lo que nosotros queremos es ir traspasando gradualmente, pero sistemáticamente más funciones a la escuela y más funciones al director, pero resulta que hoy día el director de un establecimiento educacional municipal es de por vida, por vida, o sea, nadie lo puede mover mientras viva, hasta ese extremo llega el absurdo, es por vida. El Papa y los directores de las escuelas deben ser los únicos cargos en el mundo que son de por vida, realmente.

El año pasado quise cambiar el sistema y lo único que conseguí fue que efectivamente los que se fueran de estos directores de por vida, los que se vayan para ser reemplazados, pueden ser reemplazados por concurso y sólo durarán cinco años en su cargo, al cabo de los cuales tienen que concursar de nuevo o irse si no están interesados. Eso se estableció para los que se vayan, pero no me lo aceptaron y ahora voy a insistir de nuevo en esta legislación de la cual estamos hablando y que se enviará en los próximos días, y de nuevo voy a insistir en lo que planteé el año pasado: que en una secuencia, los que tienen 10 años o más, tengan que presentar sucesivamente su renuncia y postular, no se van, sino que postular a ser nuevamente directores y si quieren seguir siéndolo y tienen la competencia para serlo. El año pasado no logré la votación para poder introducir ese cambio, espero que este año sí se pueda lograr, pero lo que quiero decir es que ahí hay una cierta debilidad.

Hemos ido progresando y dando pasos que son en una buena dirección, más autonomía, más flexibilidad, mayores características de empresa educacional que de una institucionalidad que no tiene movilidad ninguna. Y vamos

avanzando, poco, pero vamos avanzando y nos queda todavía un camino importante por recorrer en términos de la mayor autonomía y la mayor capacidad para emprender, y vincular también esos resultados con mayores recursos, o sea, vincular más que a aquellos que logran grados de independencia y resultados que tengan también mayores recursos y que no sea igual para todos por asistencia media, sino que aquellos que tengan mayores logros también obtengan mayores recursos.

PREGUNTA:

Sr. Ministro, obviamente que todos estamos muy entusiasmados y muy felices con todos los programas que usted nos ha dicho, más aulas, más horas, Internet, ver el Louvre, bibliotecas, etc., quién no va a estar entusiasmado, pero el temor que tenemos todos es que llegado el momento en que usted se enfrente a los profesores -porque no tiene plata- todas estas maravillosos proyectos queden invalidados porque, bueno, el problema de las remuneraciones todos lo sabemos, el Ministro de Obras Públicas está tratando de que le aprueben una ley para poder mejorar una remuneración, etc.

¿No existe este peligro de que la plata que se va a gastar en aulas, en más horas, etc., se tendría que dar preferencia a que los profesores existan porque si no estudian y no entran a ninguna carrera pedagógica y no hay quién se interese en química, el porvenir parecería que es más grave de lo que es hoy día?

Sr. SERGIO MOLINA:

Bueno, yo creo que va a ser inevitable mejorar las condiciones de los profesores. Mi diferencia con los profesores, de partida en la discusión, es que los profesores quieren un aumento igual para todos. El criterio y la tradición del magisterio es a igual función, igual remuneración. Por lo tanto la hora de gimnasia y la hora de química o matemáticas vale lo mismo y, además, igual para todos, lo cual significa un aumento hoy día en donde se premia la antigüedad por sobre todo el resto de los otros factores.

Mi posición en el comienzo de la discusión es decirles: No, eso yo no lo voy a aceptar. Si ustedes pretenden algún mejoramiento va a ser discriminado. Los que no hagan nada se quedarán como están y tendrán los aumentos generales de la administración y marcarán el paso; pero habrán muchas salidas posibles para mejorar las remuneraciones, por ejemplo, cursos de perfeccionamiento. Por ejemplo: jornadas completas. Por ejemplo: cargos de responsabilidad, pero no todos igual.

Y yo creo que ésa es una fórmula en la cual no puedo ceder, primero porque la encuentro más justa y razonable y en segundo lugar porque también reduce el costo. Y no me parece, y lo he

planteado en algunas asambleas de profesores, que sea justo que todos los profesores tengan un aumento equivalente hagan lo que hagan, o no hagan nada. No es lo mismo aquél que tiene cursos de perfeccionamiento, aquél que tiene un cargo de responsabilidad, aquél que ocupa toda su jornada extendida, aquél que tiene calificaciones, si los profesores ni siquiera quieren calificaciones, y el que tiene calificaciones destacadas no es posible que gane lo mismo que el que no hace nada. Esa es una primera cuestión que creo es fundamental en un cambio del sistema de remuneraciones y también de su nivel. Hace más posible cambiar el nivel de las remuneraciones si hay un cambio de sistema. Ese va a ser el primer gran conflicto: el cambio de sistema. Y después discutiremos el cambio de nivel.

Yo no creo que se pueda dar un aumento generalizado a los profesores y creo que eso es simplemente echar el dinero en un tonel sin fondo, si no se da discriminadamente en función de sus competencias, capacidades y esfuerzos innovadores.

No creo que hubiese sido posible pensar en un cambio en el nivel de remuneraciones de los profesores, de los que se podría pensar hoy día, sin todo lo que tenemos entre manos, porque manejar todo este relato que yo les he hecho de los distintos cambios que hay en el sistema educacional requiere de profesores cada vez mejores y no vamos a tener profesores mejores si no tenemos un cambio en el nivel de remuneraciones, y la justificación de mi planteamiento en la discusión interna del gobierno en el problema de los recursos es, simplemente, que nosotros no podemos echar por tierra todo lo que hemos hecho porque no somos capaces en un horizonte de tiempo razonable, porque yo no lo pido de este año al próximo, sino que en tres años o más, pero que el que ingresa a pedagogía el año próximo sepa que mis posibilidades son que cuando salga de los estudios en cuatro o cinco años más estás son las posibilidades, pero que tenga un horizonte conocido desde ya de un mejoramiento que permita, por lo menos, que a la formación inicial vayan alumnos más calificados.

PREGUNTA:

Ministro, no sé si será posible escuchar de usted en esta reunión cuáles son las líneas para que a futuro pueda romperse este nudo gordiano de 120 mil empleados públicos, el doble del Ministerio de Salud con una sola política, un solo empleador, aunque formalmente sean las municipalidades o los subvencionados.

Sr. SERGIO MOLINA:

Bueno, la verdad es que el cambio que se hizo inicialmente llevaba a los profesores de las municipalidades, son funcionarios los profesores de cada municipalidad, legalmente así es la situación, pero las municipalidades dicen: Yo, no tengo recursos para discutir las remuneraciones con los profesores.

La dictación del Estatuto Docente, probablemente consecuencia de una circunstancia, dejó una cantidad de rigideces muy complicadas de administrar. La situación peor, la parte peor de esta ambivalencia es que son funcionarios de las municipalidades, no son funcionarios del Ministerio de Educación y de cada municipalidad. Sin embargo cuando hay que discutir remuneraciones, una vez al año, todo converge al Ministerio, entonces la negociación colectiva es con el Ministerio y toda la relación laboral es con la municipalidad y entonces la municipalidad siente que no puede generar sistemas de premios y castigos en un régimen laboral en que..., bueno, puede hoy día la municipalidad establecer beneficios especiales, eso lo puede hacer.

La situación se complicó más porque las municipalidades cuando se les transfirió la educación como responsabilidad de gestión, en el año 1981, a partir del año 1982 en que hubo una crisis -y todos ustedes conocen la crisis de 1982-, empieza a bajar de una manera muy drástica el aporte estatal a las municipalidades para la educación, o sea, empezaron con una proporción muy significativa en que podían tener un alto grado de independencia desde el punto de vista financiero y de ahí empezó a bajar, y empezó a bajar porque la situación fiscal general se hizo más aflictiva y empezó a bajar el aporte a las municipalidades y éstas terminaron, casi todas, yo diría prácticamente todas, con lo que ellas llaman déficit, cosa que yo no les acepto la palabra, pero ellos llaman déficit a todo lo que transfieren de recursos propios al financiamiento de la educación.

Ellos dicen -las municipalidades- : es un déficit para mí. Yo digo: no, esto para ustedes es el más grande de los activos que tienen, el poder invertir en educación, pero desde el punto de vista municipal tienen su razón de decir: A mí me transfirieron la gestión de la educación financiada y en el tiempo me lo desfinanciaron. Entonces, -dicen las municipalidades- yo en este momento, no tengo manera de entenderme razonablemente, con el volumen de recursos que tengo, con los profesores, no puedo ofrecerles reajuste de remuneraciones, no puedo hacer nada, salvo dos o tres municipalidades que pueden tener los recursos para hacerlo.

Esa es una primera situación.

Veamos una segunda situación. Es decir: Mire, rompamos el sistema de nuevo, y eso sí que está enfrentado a una situación política muy compleja, y es decir lo siguiente: Yo no me entiendo más con los profesores, aumento la subvención y ustedes entiéndanse municipalidad por municipalidad. Cambiar el sistema en lugar de discutir con los profesores su sistema de aumento, discutir un aumento de la subvención al sistema municipal y que las municipalidades, en su caso, se entiendan con los profesores.

Ahora, eso es bastante razonable en las municipalidades grandes; en las pequeñas es de una enorme dificultad. Reciben muy poco porque el aumento de la subvención es por alumno, todas aquellas municipalidades que tienen una buena parte de ruralidad les ocurre que el número de alumnos son muy pocos y el sistema mismo lleva -a pesar de que hemos hecho aumentos especiales para esos casos-, a una situación muy compleja de administración de recursos porque los alumnos son pocos, porque no tienen más alumnos ni van a tener más alumnos, o sea, ahí no hay un problema de eficiencia, es un problema estructural, no van a haber más alumnos en esas regiones.

Entonces, la heterogeneidad del sistema municipal lleva también a una situación muy compleja de cambio. Ahora, yo personalmente, no sólo por un problema de comodidad, sino que creo también por un problema de racionalidad, tiendo a eso, tiendo a buscar la manera de descentralizar la negociación con el objeto de hacerla más efectiva y más vinculada entre el empleador y los profesores y no entre el Ministro de Educación, porque además no sólo es el Ministerio de Educación, es el Ministro de Educación, entonces a mí me lleva un enorme tiempo este tipo de discusiones y, además, una cantidad de desagrados muy grande, pero es en definitiva el Ministro de Educación..., imagínense la irracionalidad, que en el fondo en este momento los 120 mil profesores de Chile, representados por el Colegio de Profesores, entra a discutir con el Ministro de Educación su sistema de remuneraciones que es para todo el país, es la máxima irracionalidad.

Entonces, mi acción, con todas las restricciones políticas que tiene este caso, es ir descentralizando lo más posible e ir transfiriendo la responsabilidad a quienes les corresponde, son los alcaldes y las municipalidades los que deben entenderse con los profesores porque realmente a ellos les corresponde hacerlo y el Estado va a tener que sí, de alguna manera, proveerlos de recursos porque las municipalidades no tienen ninguna posibilidad de hacer cambios relativamente importantes en materia de remuneraciones con los recursos propios.



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

IBG

SESION N° 3 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION

Charla N° 6

"Modernizando la empresa a través
de la reingeniería de negocios"

Expositor: Sr. Antonio Kovacevic
Gerente IBM Consulting Group

Modernizando la empresa a través de la reingeniería de negocios

**Programa de perfeccionamiento de la Corporación de Investigación,
Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social**

1° de Agosto de 1996



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



Reingeniería según Hammer

"...es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en el desempeño".

Michael Hammer



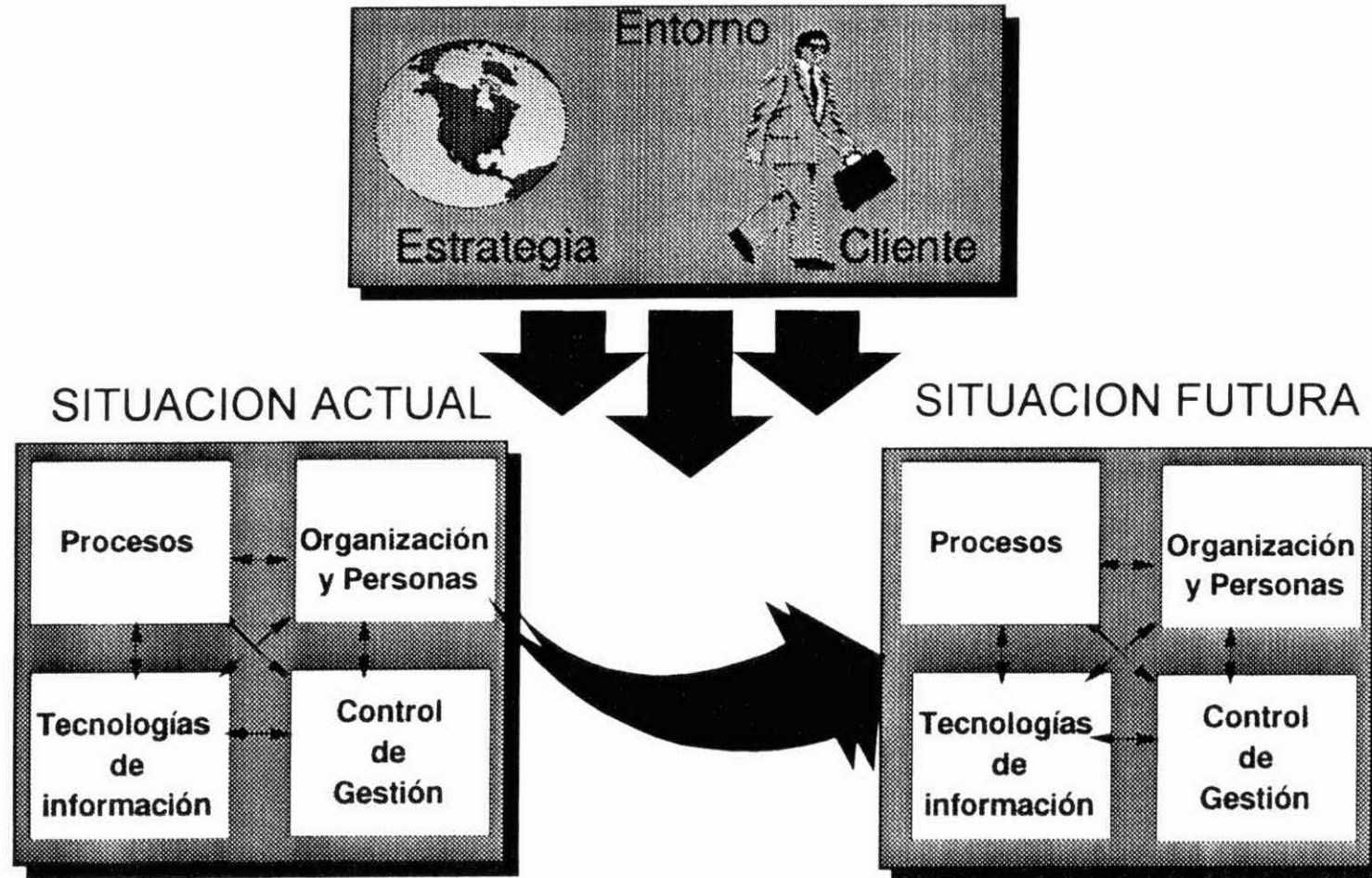
Otra definición de reingeniería

Reingeniería es:

Transformación de la forma en que opera una empresa o una parte de ella, repensando armónicamente la forma en que se organizan las personas, los procesos, los mecanismos de medición y control de gestión y los sistemas y tecnologías de información, con el fin de ofrecer productos o servicios adecuados a los requerimientos de los clientes y las condiciones del mercado



En otras palabras...



Los componentes de la gestión están totalmente interrelacionados; no se puede intervenir en uno sin tener efecto en los otros



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

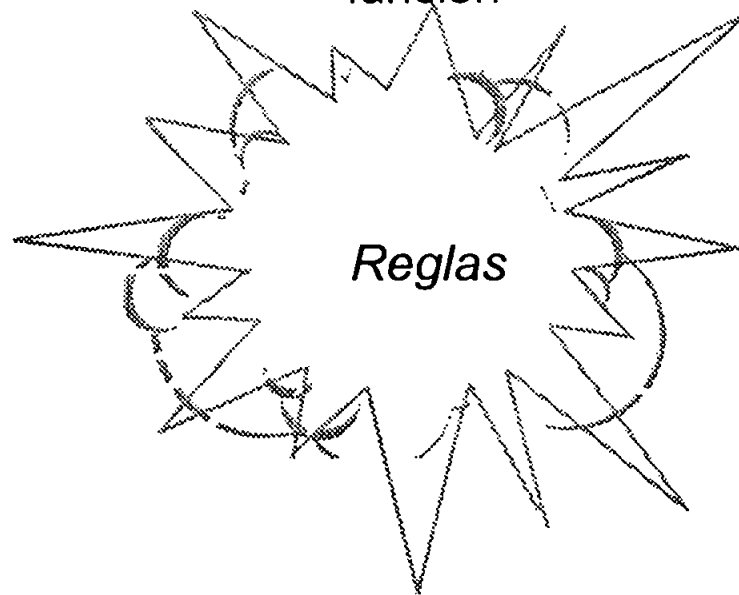
- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



Romper paradigmas

Cualquier
tiempo,
cualquier
lugar

Que un empleado
realice más de una
función



Delegue al
proveedor

Validar
primero y
luego tomar
decisión
final



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**

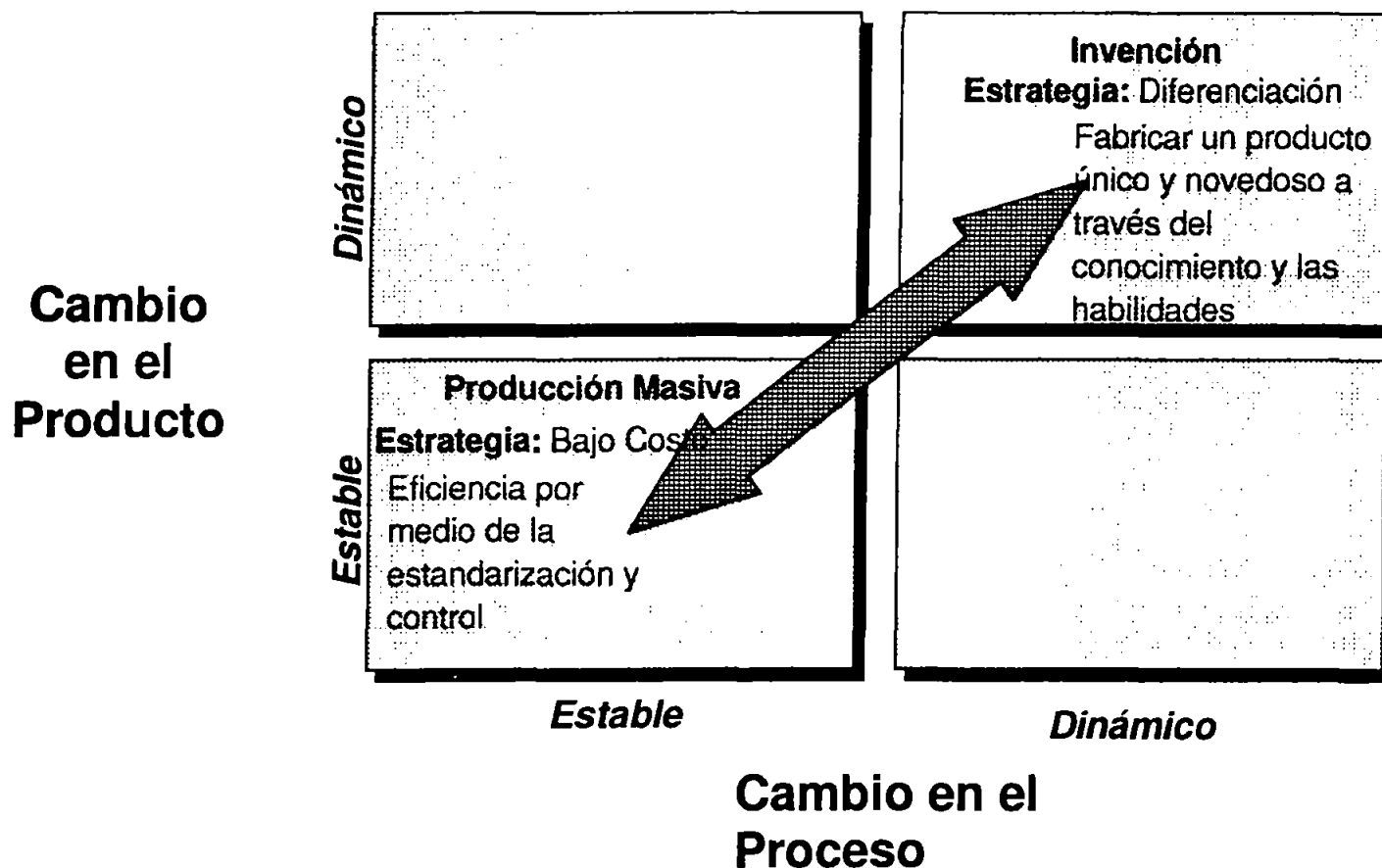


Los nuevos paradigmas de la empresa obliga a combinar estados que hasta ahora se mantenían como estrategias opuestas

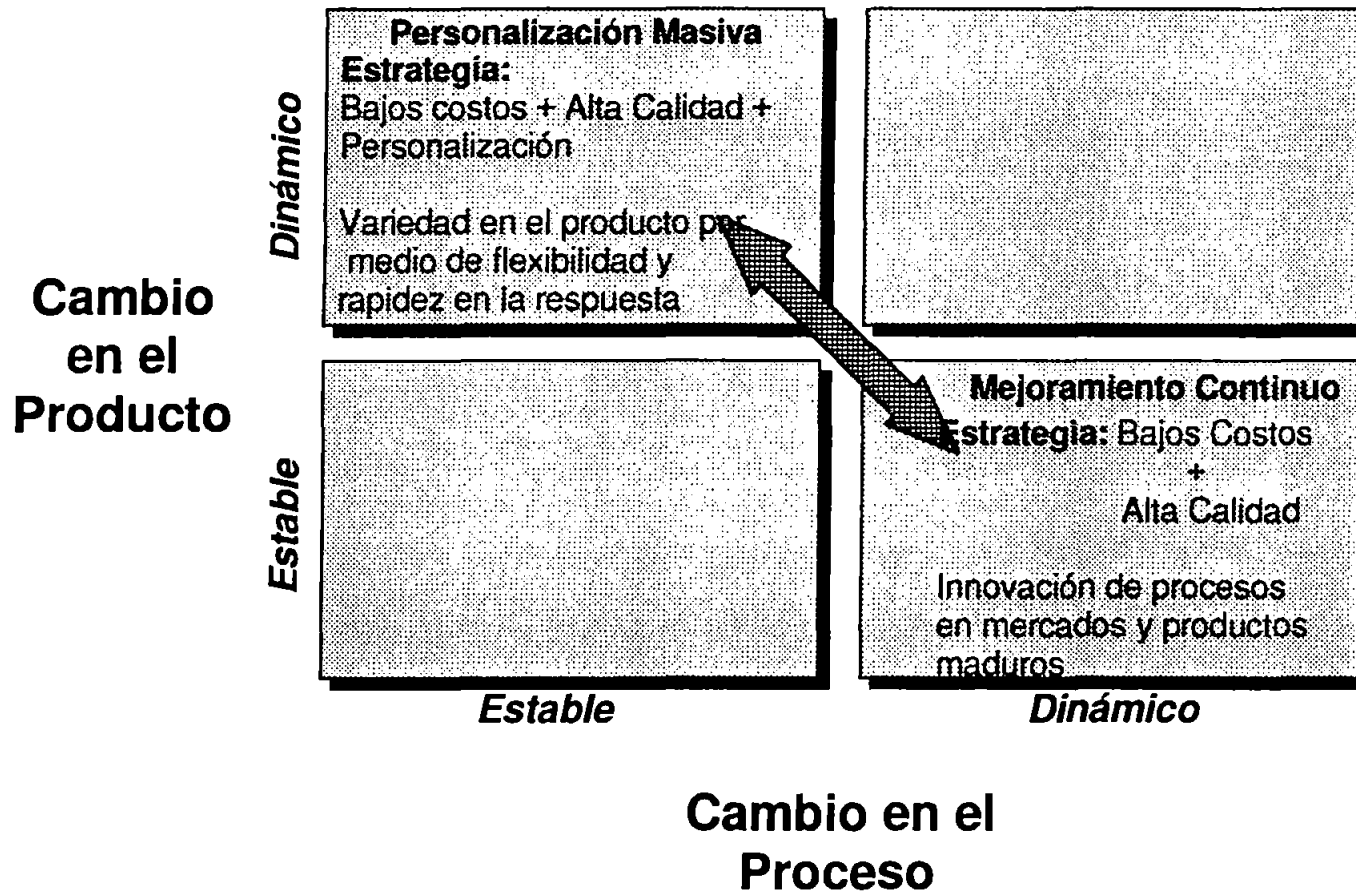
Bajos costos	y	Alta diferenciación
Economías de escala	y	Personalización
Global	y	Local
Centralización	y	Descentralización



Las estrategias competitivas utilizadas en la Era Industrial...



... no son las más apropiadas en la nueva realidad competitiva

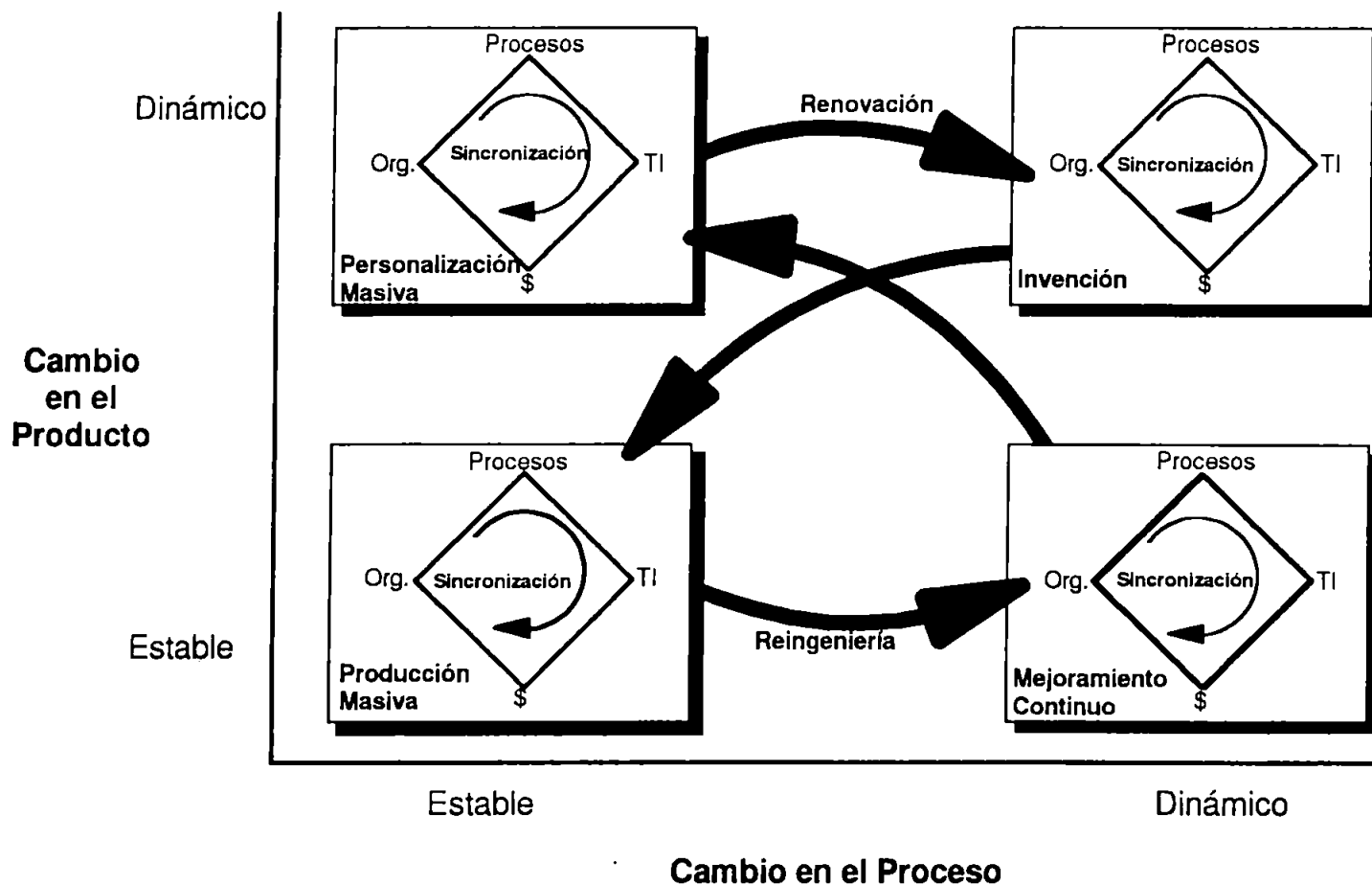


La Matriz de Cambio Producto/Proceso provee una perspectiva para entender el proceso de transformación

Cambio en el Producto	Dinámico	Personalización Masiva <ul style="list-style-type: none"> • Productores personalizados • Diferenciación de productos con bajos costos y procesos estables • Personalización sistemática • Variedad con eficiencia • Flexibilidad • Swatch 	Invención <ul style="list-style-type: none"> • Productores especializados • Innovación y variedad en el producto • Diferenciación • Creatividad por desarrollo de habilidades • 3M
		Producción Masiva <ul style="list-style-type: none"> • Productores de commodities • Bajos costos unitarios y productos estándares obtenidos por economías de escala • Eficiencia a través de estabilidad y control • Especialización funcional • Fordismo 	Mejoramiento Continuo <ul style="list-style-type: none"> • Productores con énfasis en calidad • Mejoramiento de procesos y productos estándares • Orientación al proceso • Integración de procesos de la cadena de valor • Producción con calidad • Toyota
	Estable	Estable	Dinámico
		Cambio en el Proceso	



A partir de la Matriz Cambio Producto, Proceso es posible definir la mejor trayectoria a seguir para lograr el posicionamiento deseado



El enfoque hacia la Personalización Masiva nos sugiere un cambio de los paradigmas en que estaba fundamentado el negocio

NUEVO PARADIGMA

El cliente promedio ha muerto.....

... y no podemos estar seguros sobre lo que los clientes de hoy nos exigirán mañana

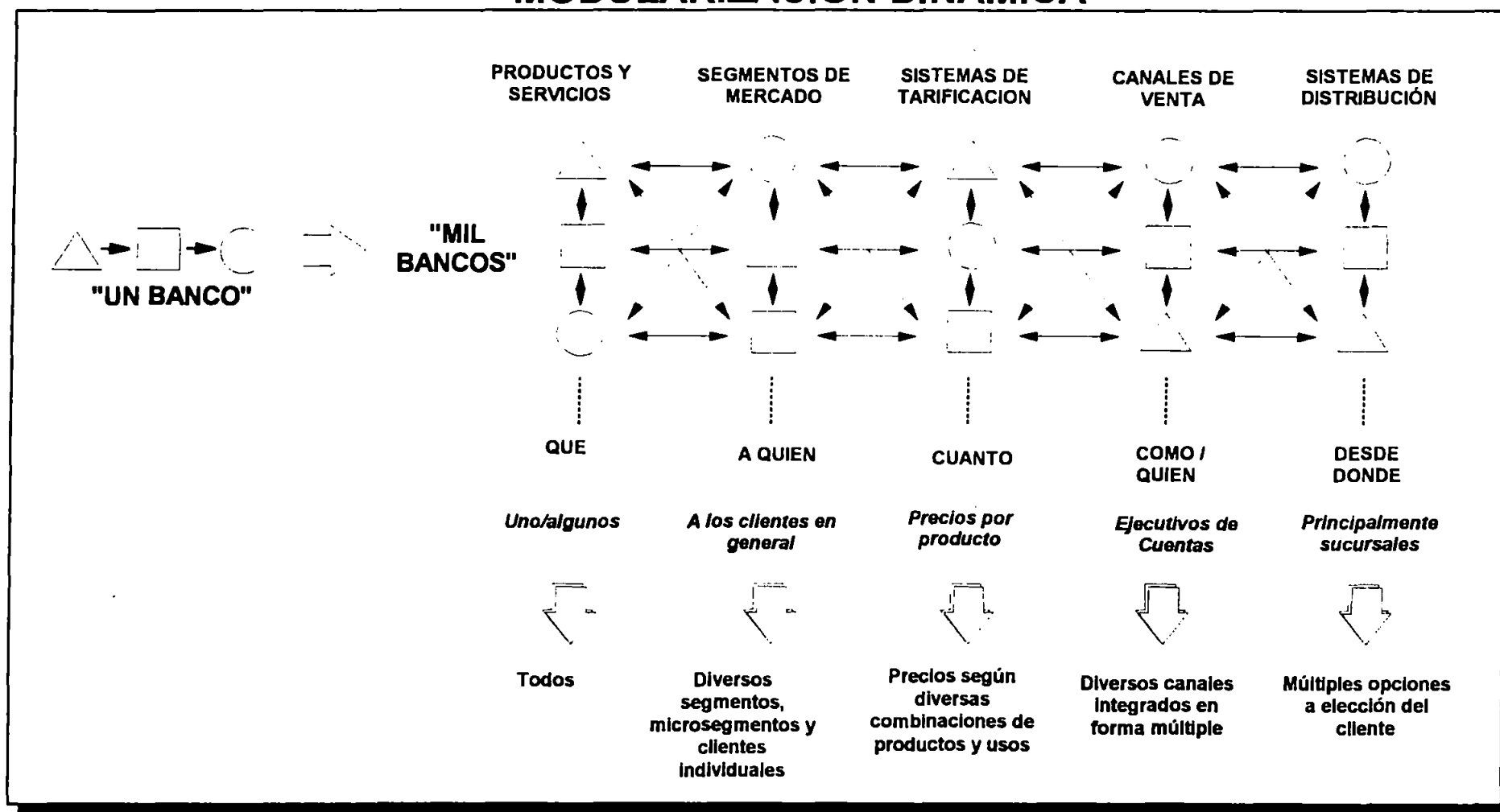


- ▶ Variedad e individualización
- ▶ El cliente como actor del proceso de diseño del servicio
- ▶ Capacidad de aprender constantemente
- ▶ Velocidad y eficiencia en las transformaciones



El enfoque hacia Personalización Masiva nos sugiere un cambio de los paradigmas en que estaba fundamentado el negocio

MODULARIZACIÓN DINÁMICA



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

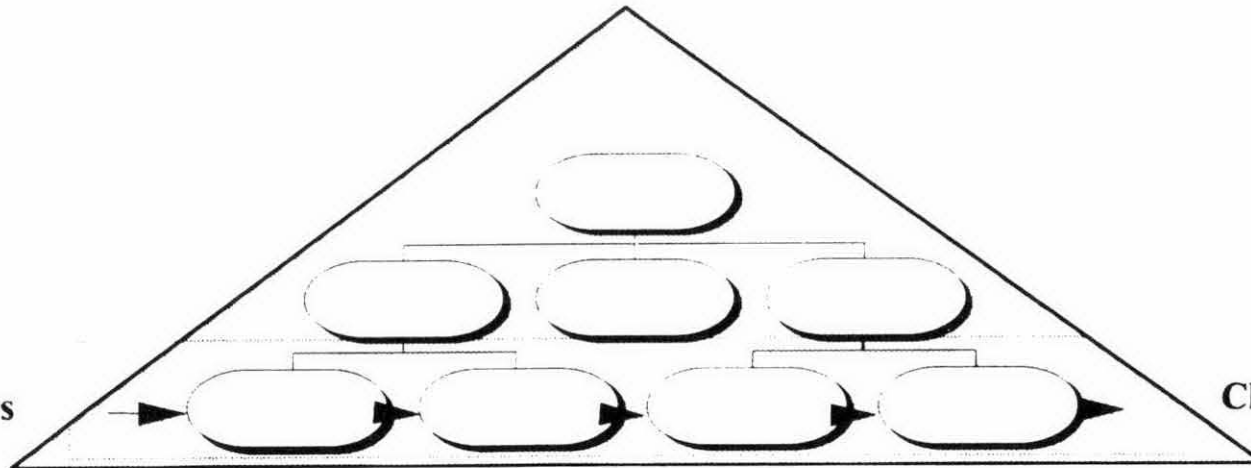
- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



La importancia de la visión que el cliente tiene respecto de la organización



Proveedores



Cientes

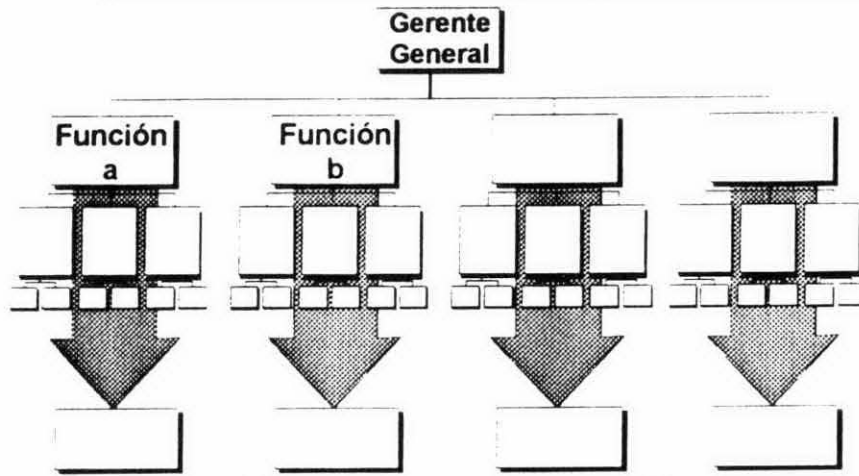


" Las organizaciones no están hechas para servir a los clientes, están hechas para preservar el orden interno. Para los clientes, la estructura interna no sólo les dice muy poco, sino que puede incluso actuar como una barrera. Los organigramas son verticales mientras que la atención de nuestros clientes es horizontal."

George Fisher CEO,
Motorola

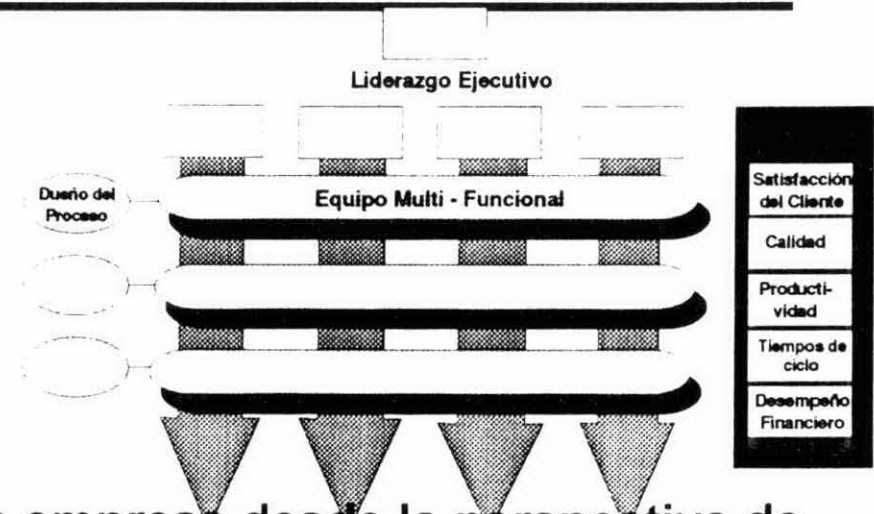


Los desarrollos más actualizados acerca de la administración de empresas, señalan que es necesario pasar desde un concepto de administración basado en Funciones jerarquizadas a uno basado en Procesos



La empresa desde la perspectiva funcional :

- Organización vertical tradicional
- Indicadores de gestión independientes



La empresa desde la perspectiva de procesos :

- Organización horizontal
- Indicadores de gestión multi-funcionales

Entendemos el concepto de Proceso como un conjunto de actividades estructuradas y medibles, diseñadas para producir un determinado *Resultado* para un particular *Cliente*. Es en este sentido que decimos que las organizaciones deben ser vistas en términos de procesos y no de funciones, productos o departamentos, ya que así se centra el problema en los resultados y los clientes (internos o externos) más que en la organización interna. Ejemplos típicos de Procesos son : AFP: afiliar trabajadores; Banco: evaluar un préstamo; Cía de seguros: atender reclamaciones; Industria: manejar órdenes de pedido



La reingeniería reformula los procesos de negocio de la organización

- ▶ **Elimina tareas que no agregan valor y no son indispensables**
- ▶ **Integra diversas tareas y etapas**
- ▶ **Utiliza "case manager" y "case teams", otorgando a los clientes (internos o externos) un punto de contacto para todo el proceso**
- ▶ **Minimiza los controles**
- ▶ **Las decisiones se toman más cerca del cliente al empoderar a las personas que lo atienden**



EJEMPLO: Los puntos designados para reingeniería fueron dirigidos específicamente hacia las deficiencias del proceso de compra de materiales



PROBLEMAS

- Normalmente urgente

- No agrega Valor
- Duplicación
- Información de precios
- Análisis técnico
- Soporte de comunicaciones
- Soporte en Comunicaciones
- Compromiso de los proveedores
- No agrega valor
- Verificación de calidad



ACTIVIDADES

Identificar necesidad y fuente

Verificar requerimiento

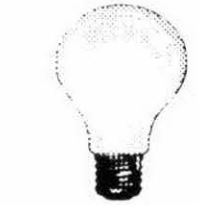
Seleccionar vendedores potenciales

Analizar de propuestas

Comprar

Duplicación Agregar al proceso

Recepción



ASPECTOS A REDISEÑAR

- Eliminar pasos
- Integrar con órdenes de trabajo
- Mejor Información
- Comprometer Presupuesto

- Eliminar
- Mejor información de precios
- Mejor información sobre proveedores
- Delegación
- Análisis técnico más rápido o automatizado
- Delegación
- Mejor información
- Mejor soporte en comunicaciones
- Eliminar
- Calificación proveedores
- Despacho de proveedores lo más cercana posible a los usuarios



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



El empoderamiento de dueños de procesos, equipos y personas genera una serie de ventajas

Adquieren mayor autonomía, habilidades y destrezas

El énfasis del trabajo funcional es complementado con el trabajo en equipo interfuncional

Constante preparación y desarrollo

Cambio de su foco desde actividades a resultados

Los empleados trabajan para sus clientes no para sus jefes

La función primordial del jefe cambia de supervisor controlador a entrenador y líder

La estructura organizacional se aplanan y se flexibiliza



EJEMPLO: Nuevo proceso de soporte a ventas para una compañía de seguros



Contenido

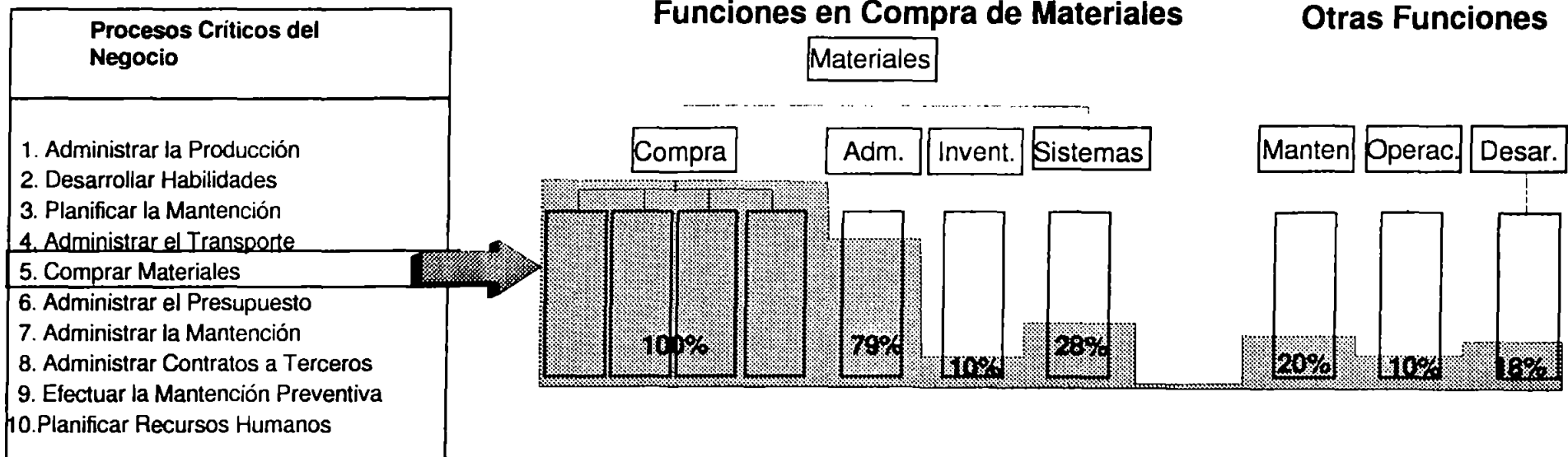
¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

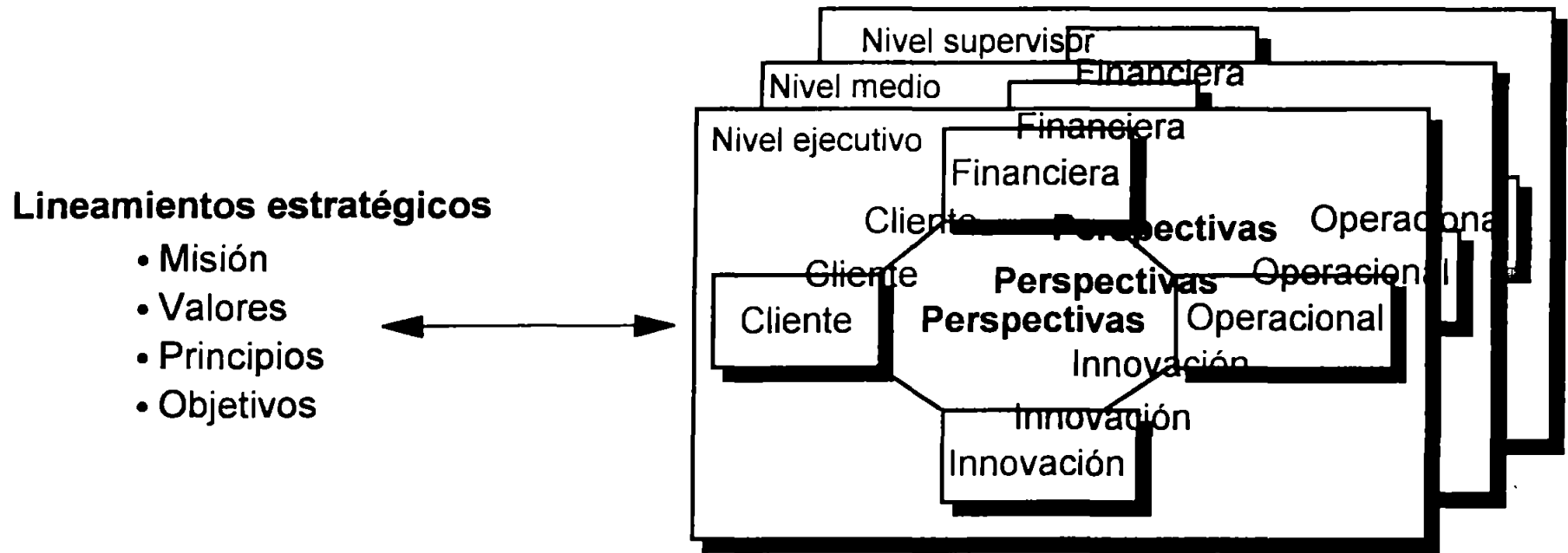
- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



EJEMPLO: Al proceso de compra de materiales se le aplicó la metodología de costos ABC



Ejemplo de sistema de medición en base a indicadores integrados de gestión



Indicadores Integrados de Gestión:

Núcleo del sistema de medición. Conjunto de objetivos e indicadores que dan una visión global e integrada sobre la marcha del negocio. Tienen por característica de diseño provenir directamente de los lineamientos estratégicos de la compañía y bajar en cascada a los diferentes niveles de la organización para asegurar consistencia a lo largo de la organización.



Ejemplo de indicadores de gestión en scorecards a nivel corporativo

Perspectiva Financiera

1. Aumentar la rentabilidad de la operación de seguros	1. Razón combinada de la compañía 2. Sinistralidad de la compañía 3. Utilidad técnica 4. Utilidad industrial 5. Rentabilidad de las inversiones
2. Aumentar el volumen de ventas	1. Volumen de ventas de la compañía (valor absoluto, % de incremento, cumplimiento de la meta)
3. Incrementar la solidez	1. Utilidad neta del ejercicio 2. Liquidez 3. Composición portafolio de inversiones

Perspectiva Interna

1. Mejorar la productividad de la organización	1. Gastos como % de la producción 2. Número de riesgos por empleado 3. Producción por empleado
2. Mejorar la calidad del recurso humano	1. Índice del nivel de conocimientos de empleados e intermediarios propios
3. Excelente clima laboral	1. Índice de satisfacción de empleados e intermediarios propios

Perspectiva del Cliente

1. Mejorar la satisfacción del cliente	1. Índice de satisfacción del cliente 2. Porcentaje de clientes nuevos 3. Porcentaje de conservación de clientes
2. Aumentar la participación en el mercado	1. Porcentaje de participación de mercado

Perspectiva Innovación y Mejoramiento

1. Liderazgo en las tecnologías de información	1. Índice de cumplimiento del plan de T.I.
2. Liderazgo en la innovación y el desarrollo de productos, procesos y servicios	1. Ventas de nuevos productos sobre el total de ventas 2. Número de productos, procesos y servicios evaluados respecto del objetivo anual



Contenido

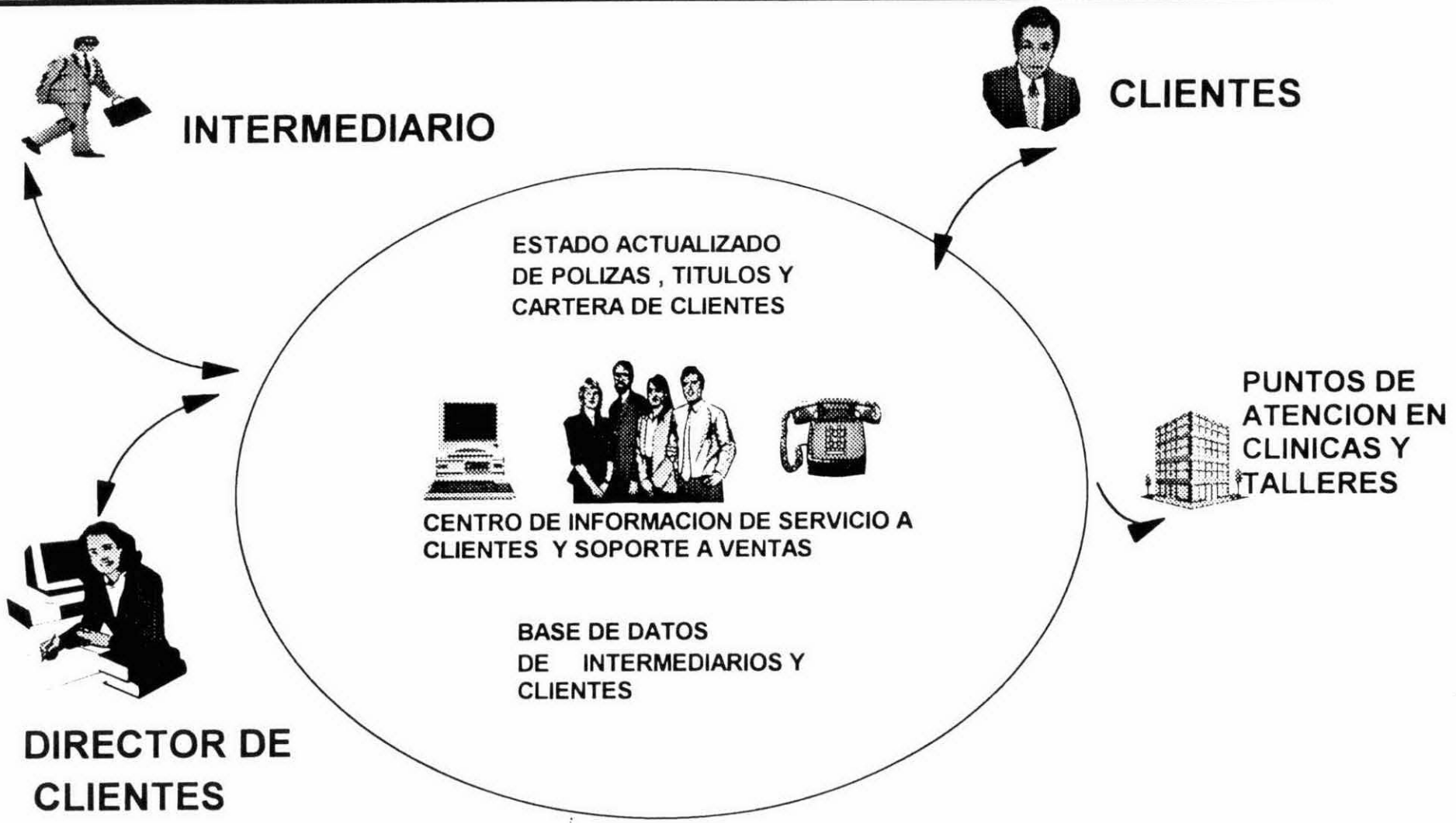
¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



EJEMPLO: Nuevo proceso de soporte a ventas para una compañía de seguros





CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N° 3 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION

Charla N° 6

"Modernizando la empresa a través
de la reingeniería de negocios"

Expositor: Sr. Antonio Kovacevic
Gerente IBM Consulting Group

Modernizando la empresa a través de la reingeniería de negocios

**Programa de perfeccionamiento de la Corporación de Investigación,
Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social**

1º de Agosto de 1996

The IBM logo, consisting of the letters 'IBM' in a bold, sans-serif font, where each letter is formed by eight horizontal stripes of varying lengths.

Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas
- análisis del entorno
- la visión de una empresa por procesos
- nuevas formas de organizar personas
- una medición más acorde con el cambio
- la informática como soporte del cambio



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



Reingeniería según Hammer

"...es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en el desempeño".

Michael Hammer



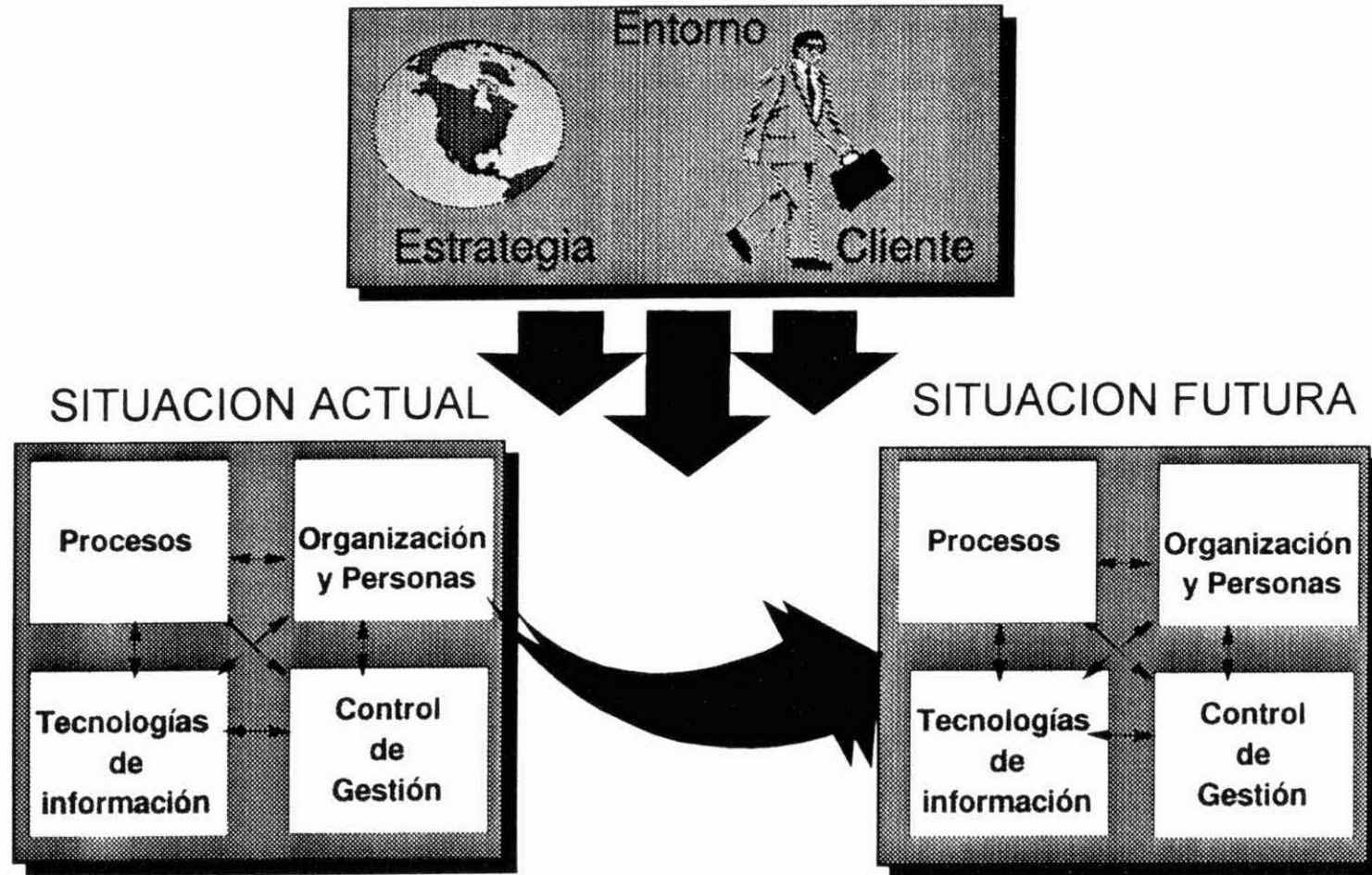
Otra definición de reingeniería

Reingeniería es:

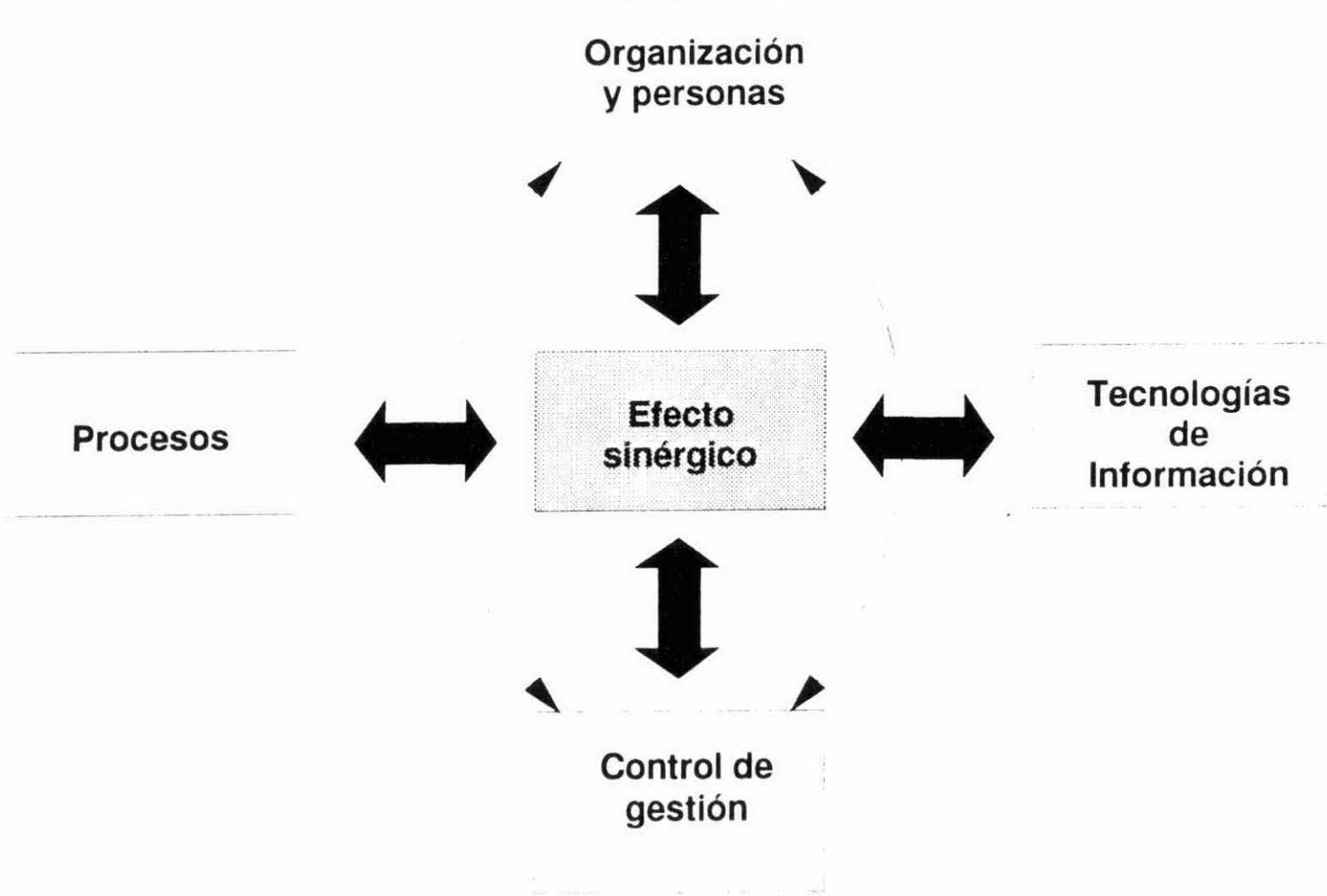
Transformación de la forma en que opera una empresa o una parte de ella, repensando armónicamente la forma en que se organizan las personas, los procesos, los mecanismos de medición y control de gestión y los sistemas y tecnologías de información, con el fin de ofrecer productos o servicios adecuados a los requerimientos de los clientes y las condiciones del mercado



En otras palabras...



Los componentes de la gestión están totalmente interrelacionados; no se puede intervenir en uno sin tener efecto en los otros



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

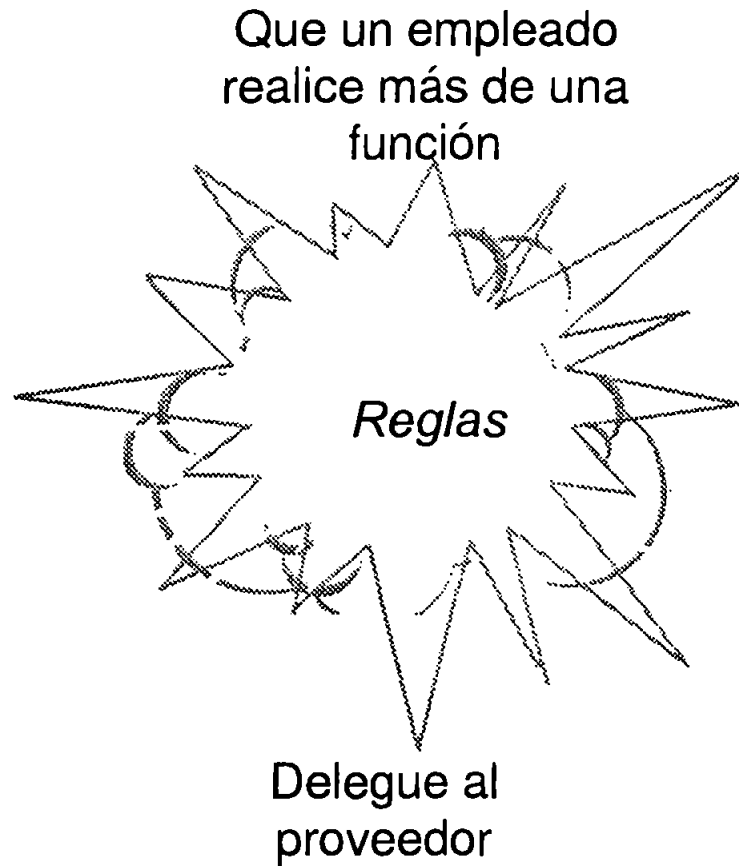
¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



Romper paradigmas

Cualquier
tiempo,
cualquier
lugar



Validar
primero y
luego tomar
decisión
final



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

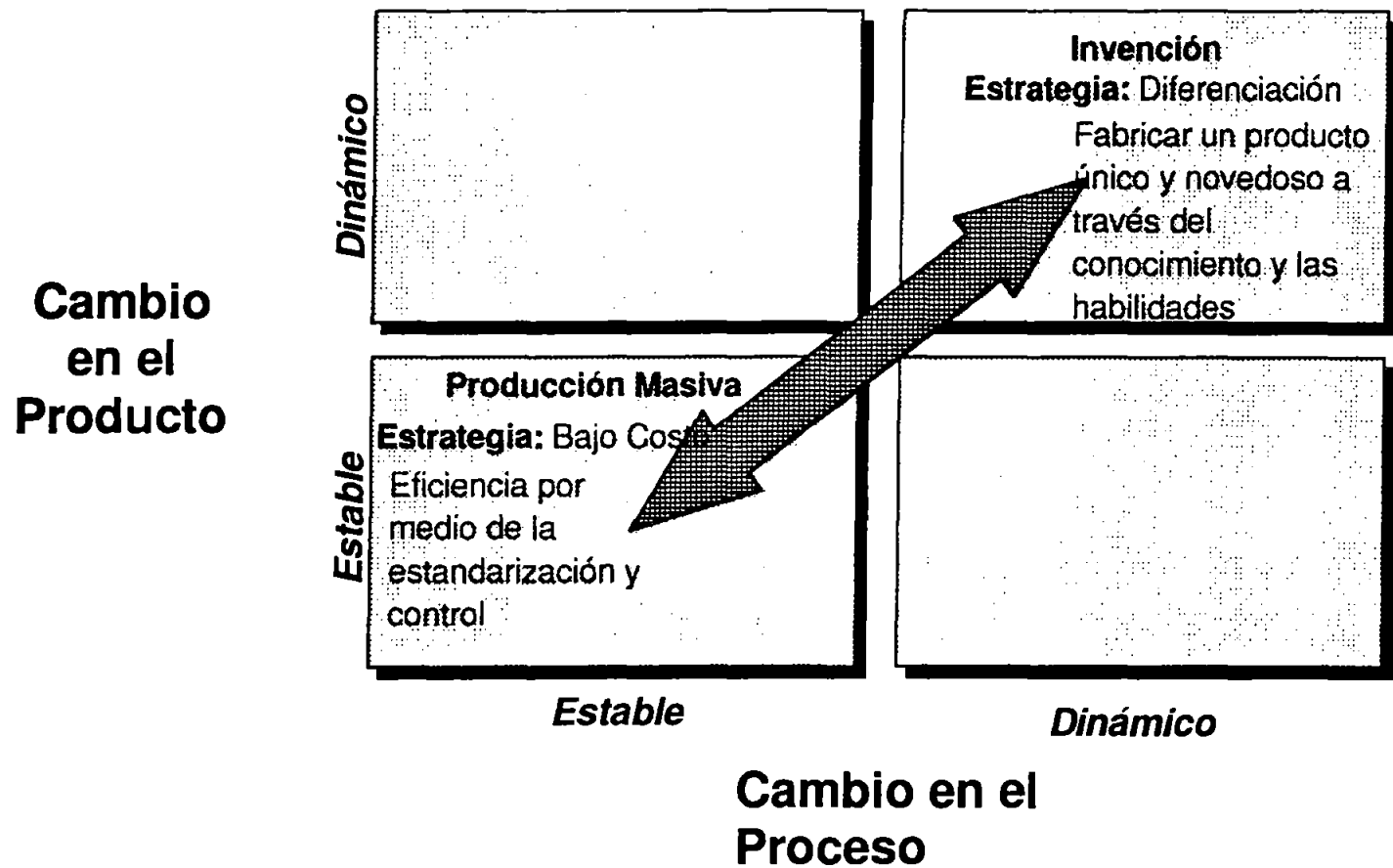
- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



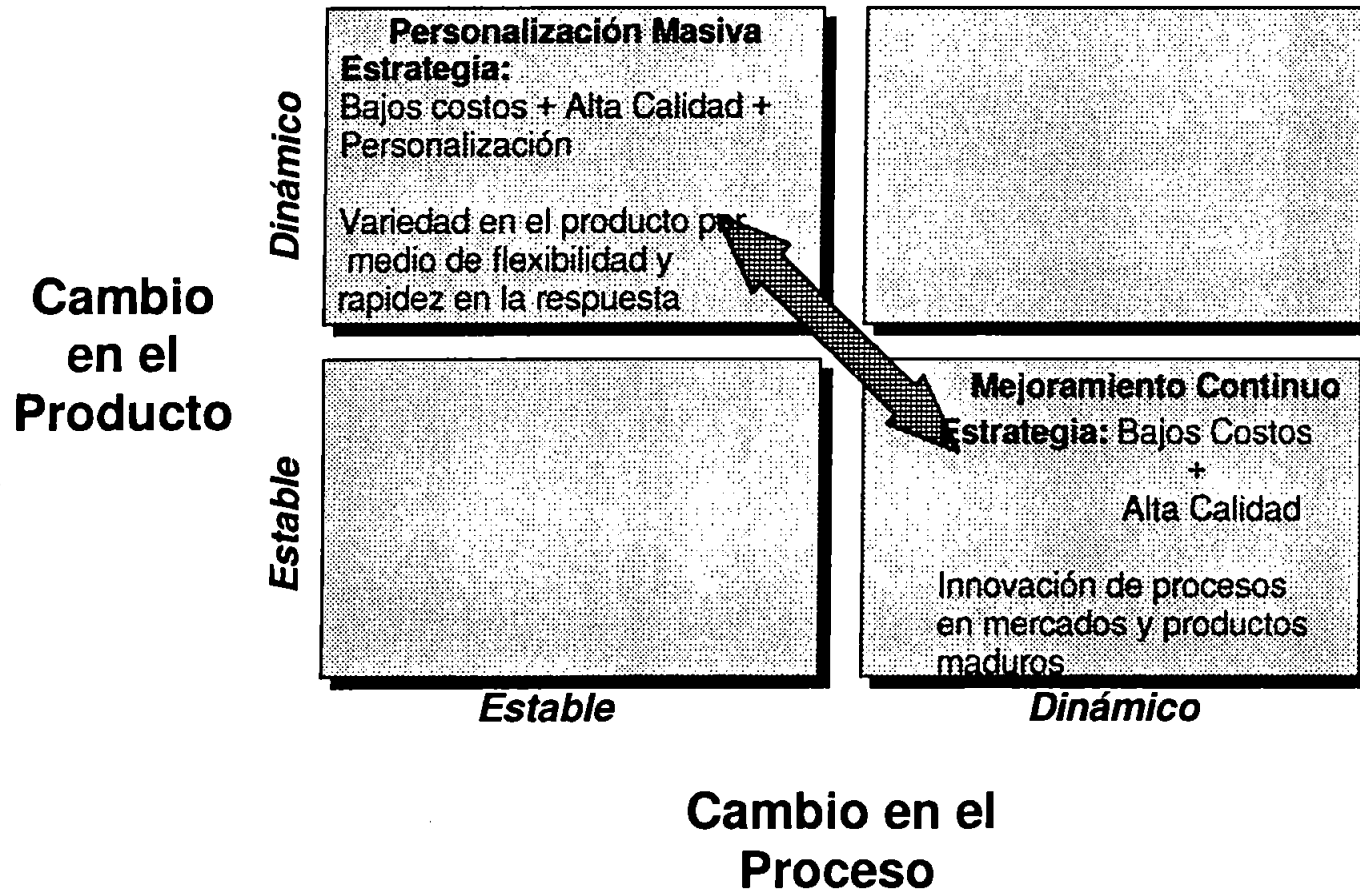
Los nuevos paradigmas de la empresa obliga a combinar estados que hasta ahora se mantenían como estrategias opuestas

Bajos costos	y	Alta diferenciación
Economías de escala	y	Personalización
Global	y	Local
Centralización	y	Descentralización

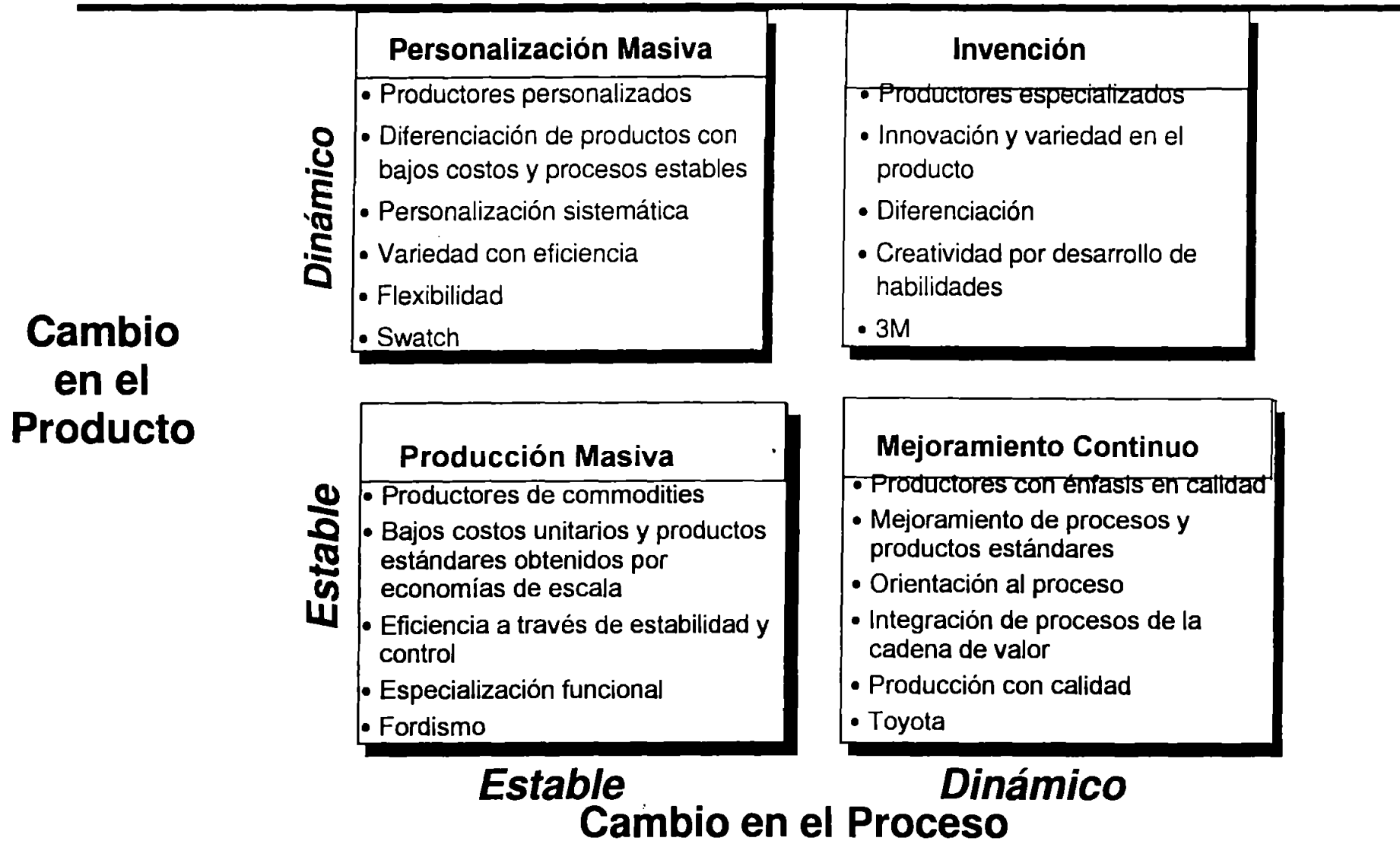
Las estrategias competitivas utilizadas en la Era Industrial...



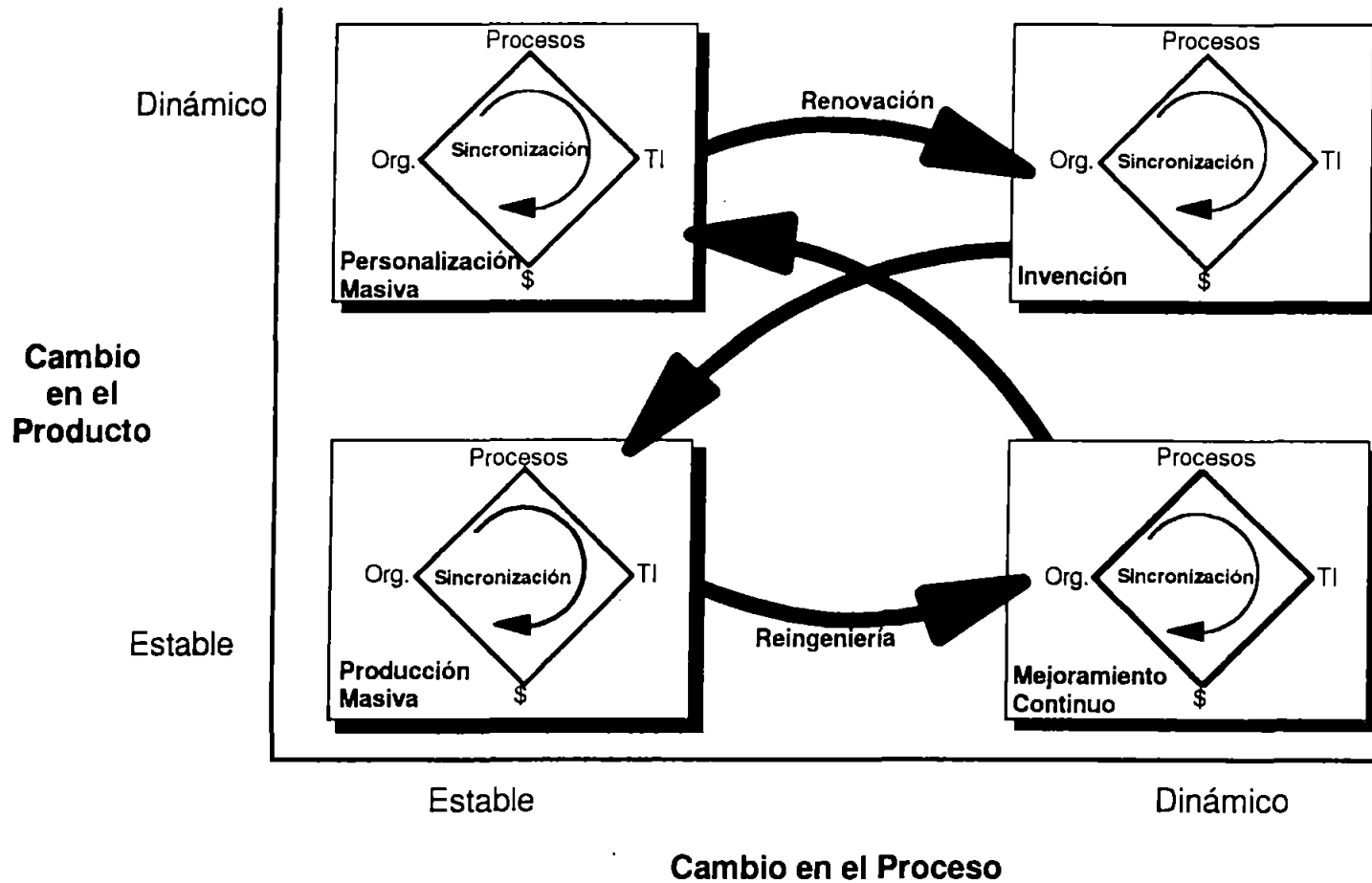
... no son las más apropiadas en la nueva realidad competitiva



La Matriz de Cambio Producto/Proceso provee una perspectiva para entender el proceso de transformación



A partir de la Matriz Cambio Producto/Proceso es posible definir la mejor trayectoria a seguir para lograr el posicionamiento deseado

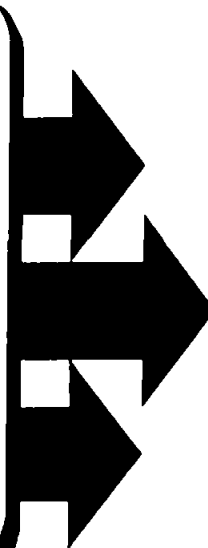


El enfoque hacia la Personalización Masiva nos sugiere un cambio de los paradigmas en que estaba fundamentado el negocio

NUEVO PARADIGMA

El cliente promedio ha muerto.....

... y no podemos estar seguros sobre lo que los clientes de hoy nos exigirán mañana

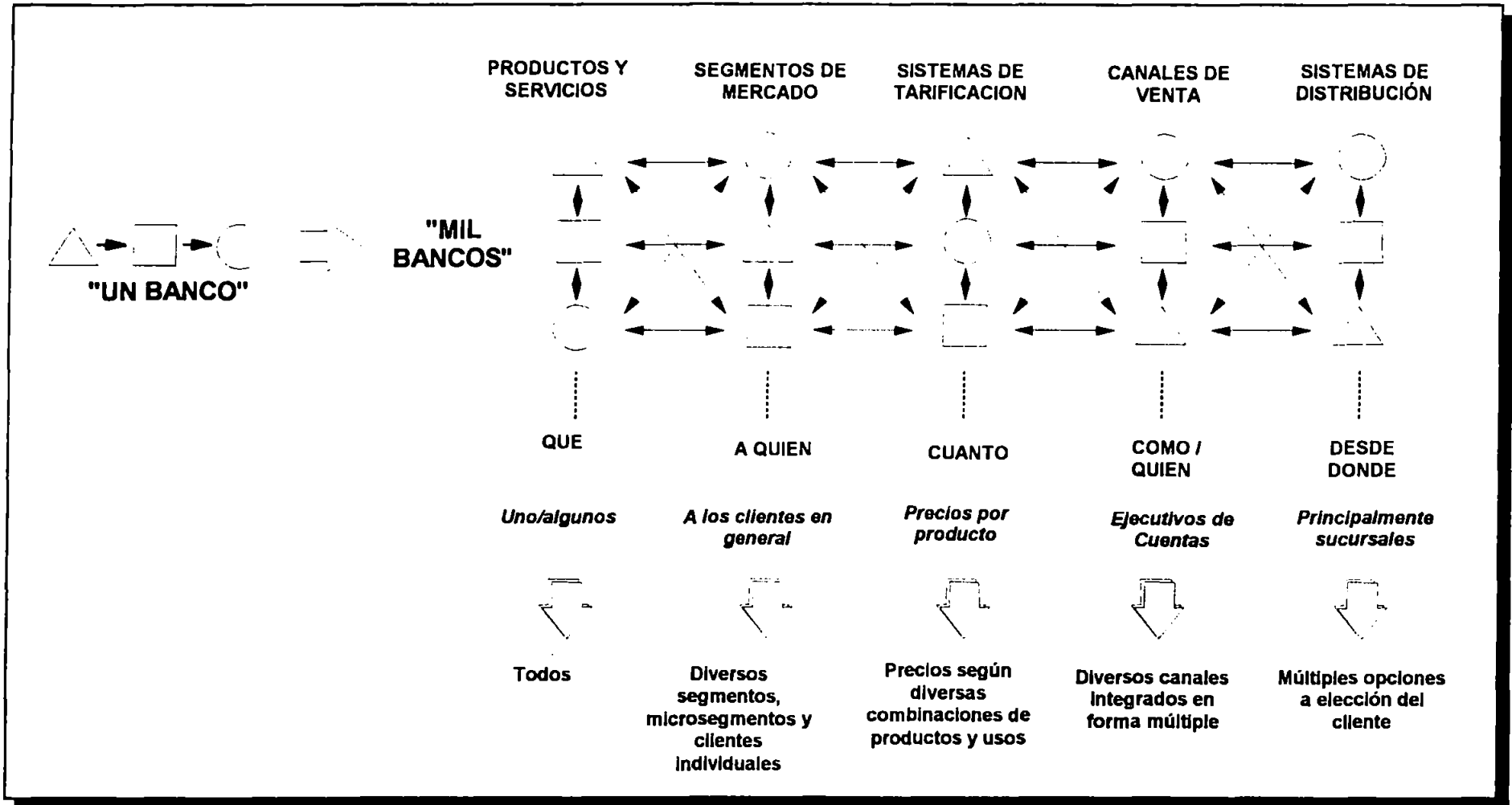


- ▶ Variedad e individualización
- ▶ El cliente como actor del proceso de diseño del servicio
- ▶ Capacidad de aprender constantemente
- ▶ Velocidad y eficiencia en las transformaciones



El enfoque hacia Personalización Masiva nos sugiere un cambio de los paradigmas en que estaba fundamentado el negocio

MODULARIZACIÓN DINÁMICA



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

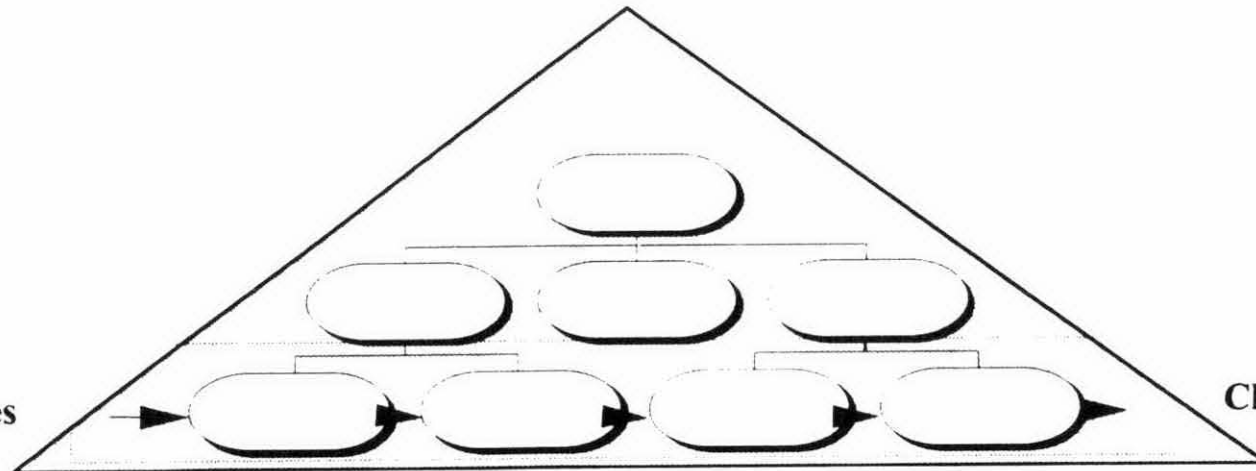
- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



La importancia de la visión que el cliente tiene respecto de la organización



Proveedores



Clientes

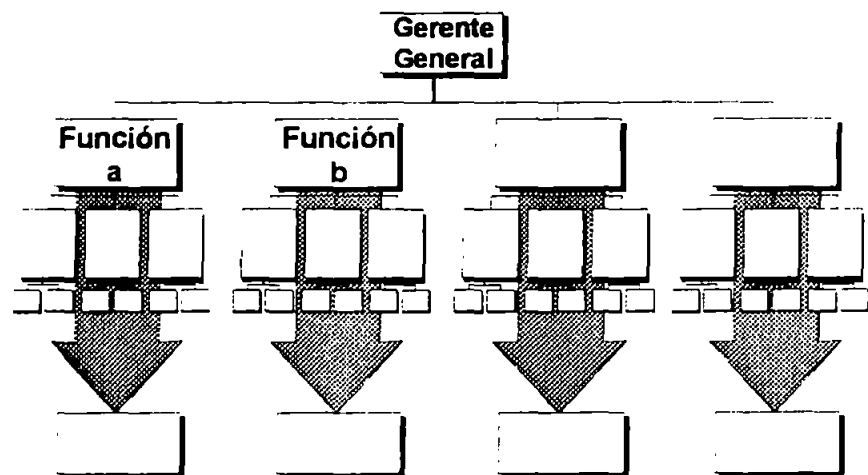


"Las organizaciones no están hechas para servir a los clientes, están hechas para preservar el orden interno. Para los clientes, la estructura interna no sólo les dice muy poco, sino que puede incluso actuar como una barrera. Los organigramas son verticales mientras que la atención de nuestros clientes es horizontal."

George Fisher CEO,
Motorola

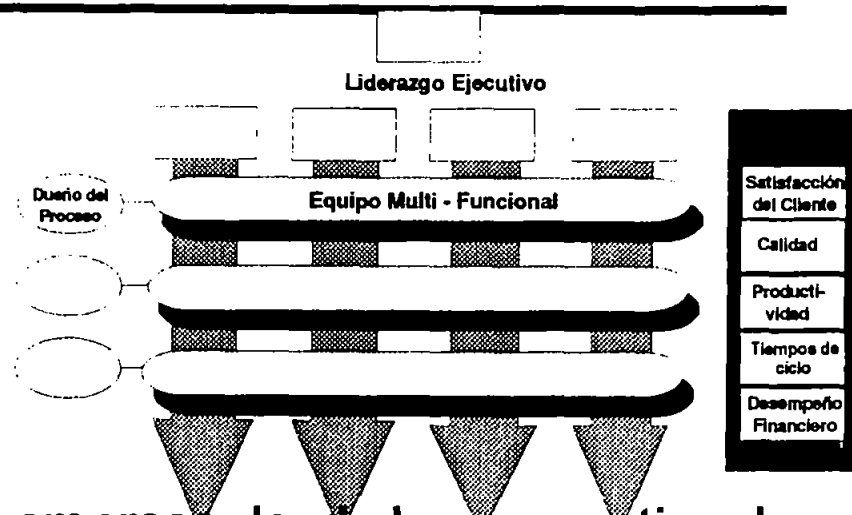


Los desarrollos más actualizados acerca de la administración de empresas, señalan que es necesario pasar desde un concepto de administración basado en Funciones jerarquizadas a uno basado en Procesos



La empresa desde la perspectiva funcional :

- Organización vertical tradicional
- Indicadores de gestión independientes



La empresa desde la perspectiva de procesos :

- Organización horizontal
- Indicadores de gestión multi-funcionales

Entendemos el concepto de Proceso como un conjunto de actividades estructuradas y medibles, diseñadas para producir un determinado Resultado para un particular Cliente. Es en este sentido que decimos que las organizaciones deben ser vistas en términos de procesos y no de funciones, productos o departamentos, ya que así se centra el problema en los resultados y los clientes (internos o externos) más que en la organización interna. Ejemplos típicos de Procesos son : AFP: afiliar trabajadores; Banco: evaluar un préstamo; Cía de seguros: atender reclamaciones; Industria: manejar órdenes de pedido



La reingeniería reformula los procesos de negocio de la organización

- ▶ **Elimina tareas que no agregan valor y no son indispensables**
- ▶ **Integra diversas tareas y etapas**
- ▶ **Utiliza "case manager" y "case teams", otorgando a los clientes (internos o externos) un punto de contacto para todo el proceso**
- ▶ **Minimiza los controles**
- ▶ **Las decisiones se toman más cerca del cliente al empoderar a las personas que lo atienden**



EJEMPLO: Los puntos designados para reingeniería fueron dirigidos específicamente hacia las deficiencias del proceso de compra de materiales



PROBLEMAS

- Normalmente urgente

- No agrega Valor
- Duplicación

- Información de precios

- Análisis técnico

- Soporte de comunicaciones

- Soporte en Comunicaciones
- Compromiso de los proveedores
- No agrega valor

- Verificación de calidad



ACTIVIDADES

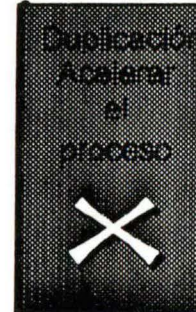
Identificar necesidad y fuente



Seleccionar vendedores potenciales

Analizar de propuestas

Comprar



Recepción



ASPECTOS A REDISEÑAR

- Eliminar pasos
- Integrar con órdenes de trabajo
- Mejor Información
- Comprometer Presupuesto

- Eliminar

- Mejor información de precios
- Mejor información sobre proveedores

- Delegación
- Análisis técnico más rápido o automatizado

- Delegación
- Mejor información
- Mejor soporte en comunicaciones

- Eliminar
- Calificación proveedores

- Despacho de proveedores lo más cercana posible a los usuarios



Contenido

¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



El empoderamiento de dueños de procesos, equipos y personas genera una serie de ventajas

Adquieren mayor autonomía, habilidades y destrezas

El énfasis del trabajo funcional es complementado con el trabajo en equipo interfuncional

Constante preparación y desarrollo

Cambio de su foco desde actividades a resultados

Los empleados trabajan para sus clientes no para sus jefes

La función primordial del jefe cambia de supervisor controlador a entrenador y líder

La estructura organizacional se aplanan y se flexibiliza



EJEMPLO: Nuevo proceso de soporte a ventas para una compañía de seguros



Contenido

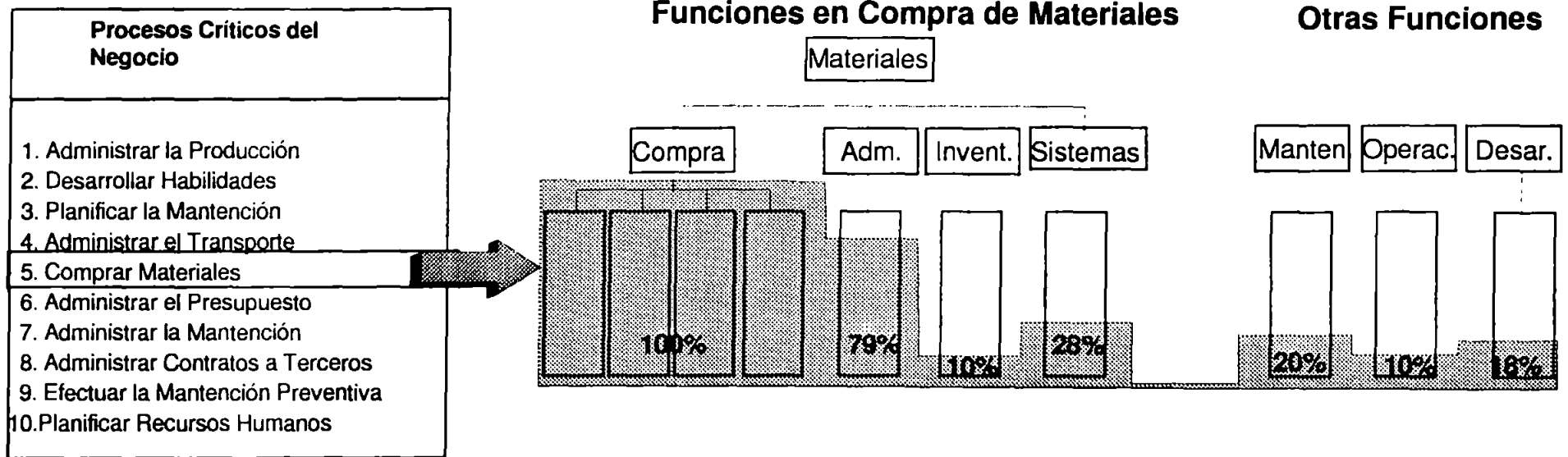
¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

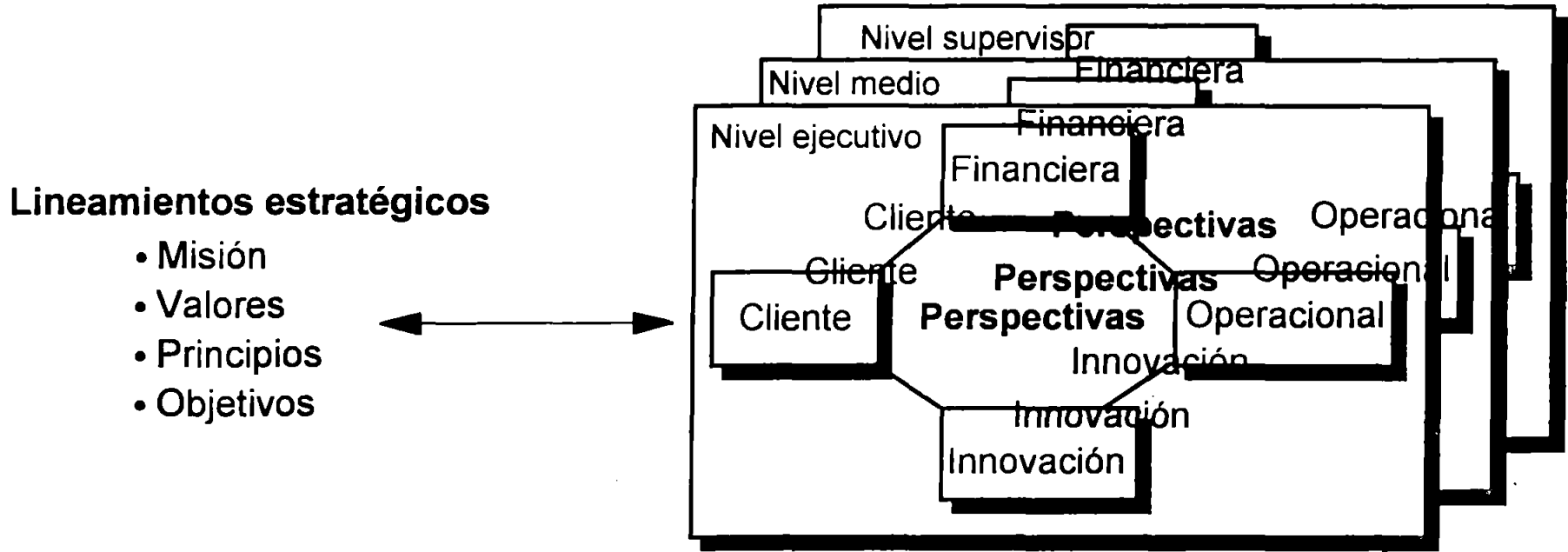
- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



EJEMPLO: Al proceso de compra de materiales se le aplicó la metodología de costos ABC



Ejemplo de sistema de medición en base a indicadores integrados de gestión



Indicadores Integrados de Gestión:

Núcleo del sistema de medición. Conjunto de objetivos e indicadores que dan una visión global e integrada sobre la marcha del negocio. Tienen por característica de diseño provenir directamente de los lineamientos estratégicos de la compañía y bajar en cascada a los diferentes niveles de la organización para asegurar consistencia a lo largo de la organización.



Ejemplo de indicadores de gestión en scorecards a nivel corporativo

Perspectiva Financiera

1. Aumentar la rentabilidad de la operación de seguros	1. Razón combinada de la compañía 2. Sinestralidad de la compañía 3. Utilidad técnica 4. Utilidad industrial 5. Rentabilidad de las inversiones
2. Aumentar el volumen de ventas	1. Volumen de ventas de la compañía (valor absoluto, % de incremento, cumplimiento de la meta)
3. Incrementar la solidez	1. Utilidad neta del ejercicio 2. Liquidez 3. Composición portafolio de inversiones

Perspectiva Interna

1. Mejorar la productividad de la organización	1. Gastos como % de la producción 2. Número de riesgos por empleado 3. Producción por empleado
2. Mejorar la calidad del recurso humano	1. Índice del nivel de conocimientos de empleados e intermediarios propios
3. Excelente clima laboral	1. Índice de satisfacción de empleados e intermediarios propios

Perspectiva del Cliente

1. Mejorar la satisfacción del cliente	1. Índice de satisfacción del cliente 2. Porcentaje de clientes nuevos 3. Porcentaje de conservación de clientes
2. Aumentar la participación en el mercado	1. Porcentaje de participación de mercado

Perspectiva Innovación y Mejoramiento

1. Liderazgo en las tecnologías de información	1. Índice de cumplimiento del plan de TI
2. Liderazgo en la innovación y el desarrollo de productos, procesos y servicios	1. Ventas de nuevos productos sobre el total de ventas 2. Número de productos, procesos y servicios evaluados respecto del objetivo anual



Contenido

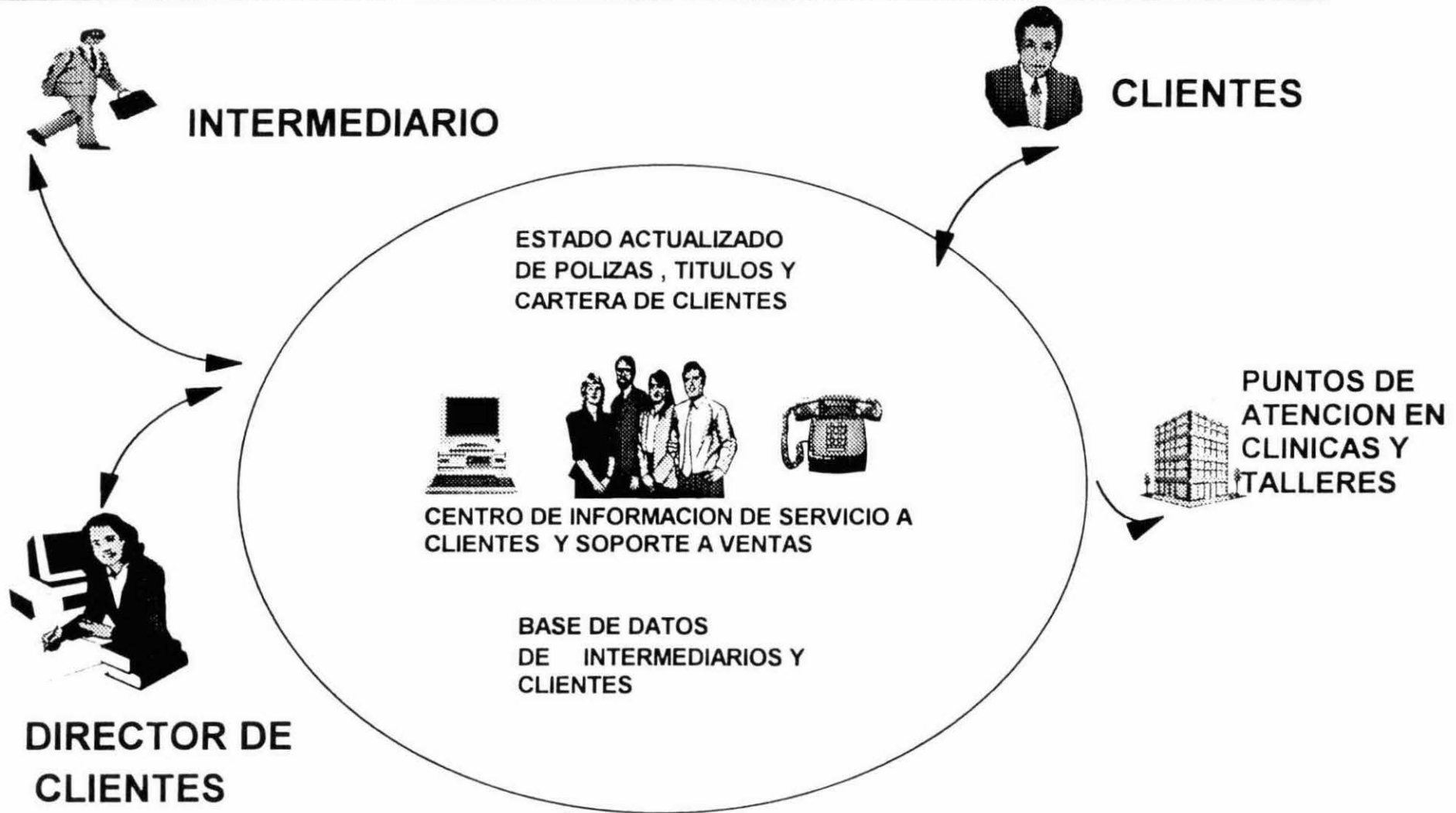
¿Qué es realmente reingeniería?

¿Qué aspectos modernizadores conlleva la reingeniería?

- romper paradigmas**
- análisis del entorno**
- la visión de una empresa por procesos**
- nuevas formas de organizar personas**
- una medición más acorde con el cambio**
- la informática como soporte del cambio**



EJEMPLO: Nuevo proceso de soporte a ventas para una compañía de seguros





CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

F A X

A : Sr. Carlos Amenábar
Cámara Chilena de la Construcción

REF. : PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PARA
DIRECTORES Y EJECUTIVOS DE LA RED SOCIAL
DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

FECHA: Santiago, Agosto 5 de 1996

De nuestra consideración:

En relación al Programa de la referencia, me permito recordarle que la sesión del próximo jueves 8 de agosto contempla las siguientes dos charlas:

8:30 a 9:45 horas


El marco jurídico en la exportación de servicios, la que será dictada por el señor Carlos Budnevich, Gerente de Análisis Financiero del Banco Central.

10:00 a 11:15 horas

El escenario político latinoamericano, a cargo del señor Ricardo Riesco, Vicerrector Académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Le sugerimos que en caso que usted no pueda asistir, invite otra persona de su entidad.

Sin otro particular, le saluda atentamente,


María Elena Gaete M.
Gerente General CIEDESS
entidad encargada del Programa



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

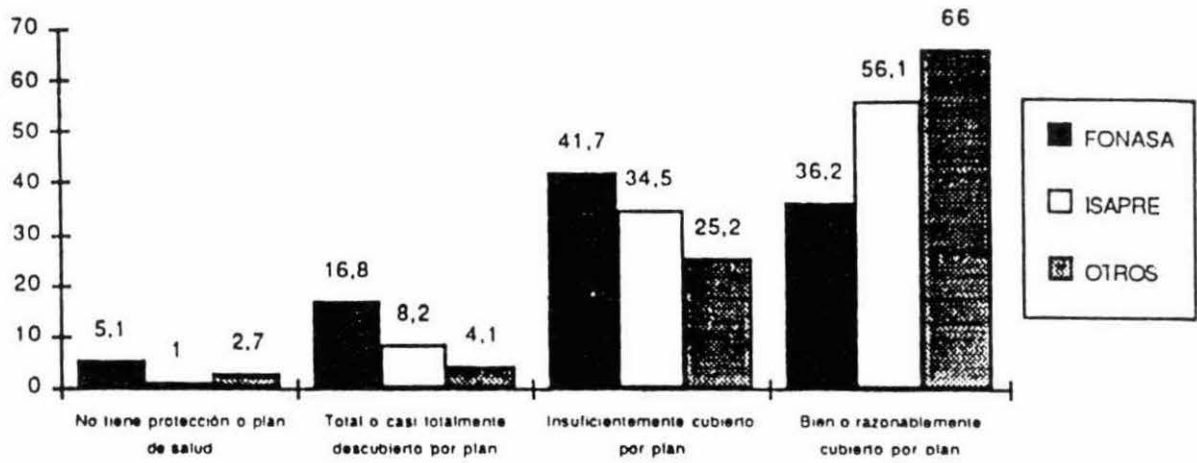
SESION N° 2 EVOLUCION Y DESARROLLO DEL SECTOR SEGURIDAD SOCIAL

Charla N° 4

"Hacia un Sistema Integral de Salud para Chile"

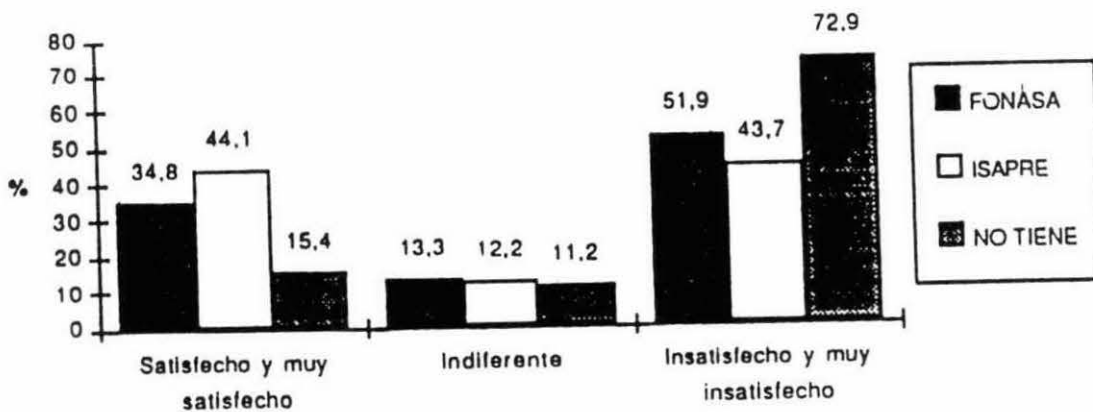
Expositor: Dr. Juan Giaconi
Ex Ministro de Salud

Percepción de cobertura por sistema previsional...



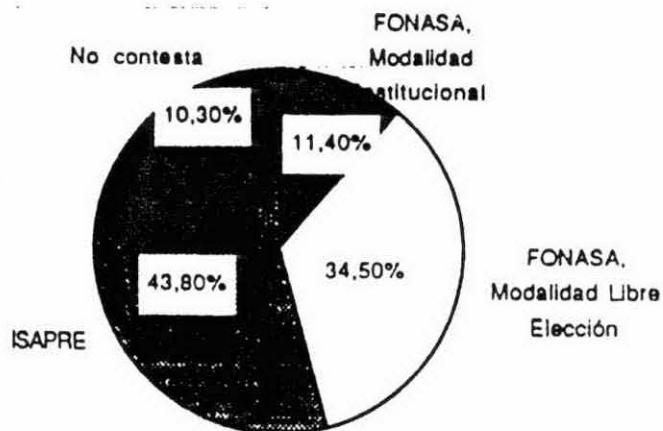
Fuente: Estudio CEP-Adimark, junio-julio 1993.

Grado de satisfacción o insatisfacción (según sistema previsional)



Fuente: Estudio CEP-Adimark, junio-julio 1993.

Suponiendo que costara lo mismo ¿qué preferiría?



Fuente: Estudio CEP-Adimark, junio-julio 1993.

Suponiendo que costara lo mismo ¿qué preferiría?

Sistema Previsional al que pertenece	Preferencias de sistema previsional		
	Fonasa Mod. Institucional	Fonasa Libre Elección	ISAPRE
Fonasa ó SNSS	16,0%	48,7%	30,1%
ISAPRE	2,4%	13,1%	80,7%
Otros (FF.AA., otros)	13,0%	26,5%	24,3%
No tiene sistema previsional de salud	13,9%	34,0%	32,1%
No sabe, no está seguro	8,3%	24,3%	53,6%

Fuente: Estudio CEP-Adimark, junio-julio 1993.

Report No. 12681-CH

Chile

The Adult Health Policy Challenge

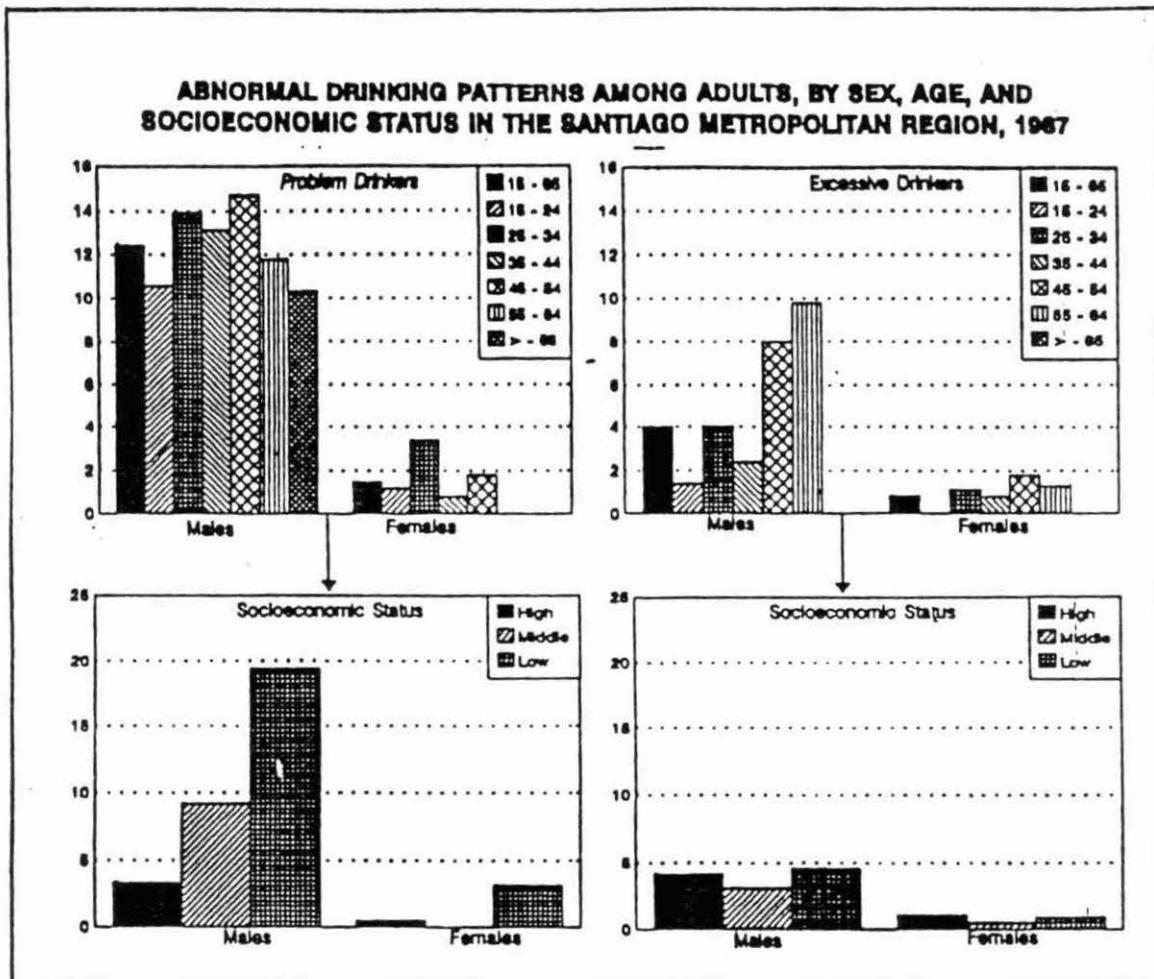
November 10, 1994

Human Resources Operations Division
Country Department I
Latin America and the Caribbean Region



World Bank

Figure IV-4



Source: Berríos, X, et al, 1990

Figure IV-5

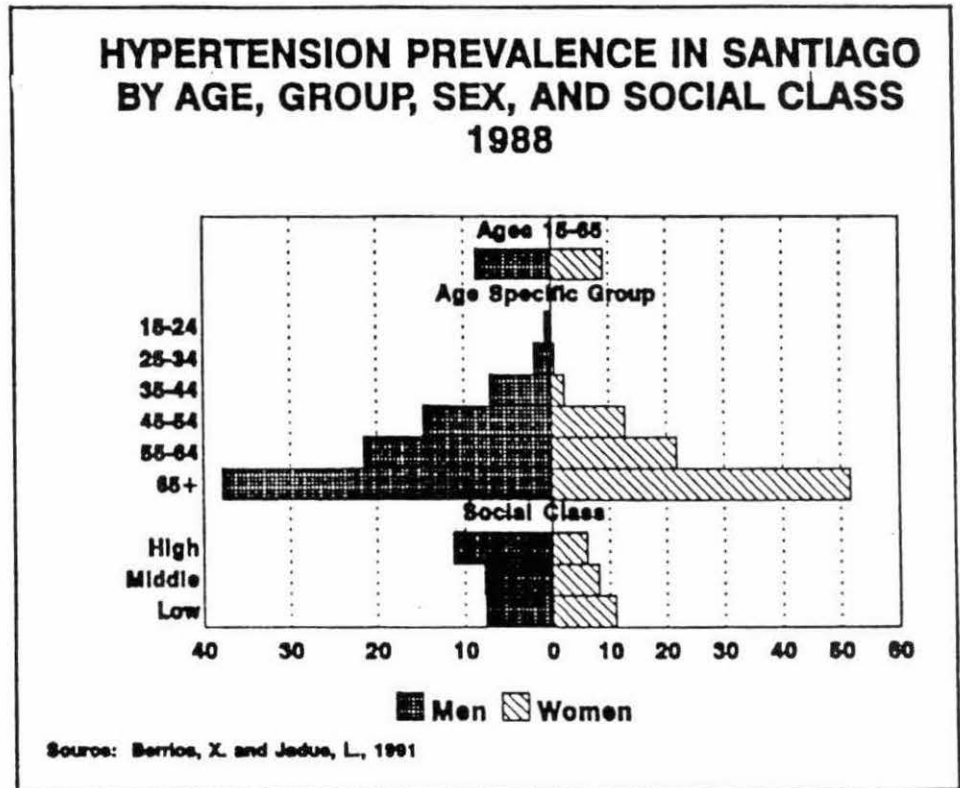


Figure IV-6

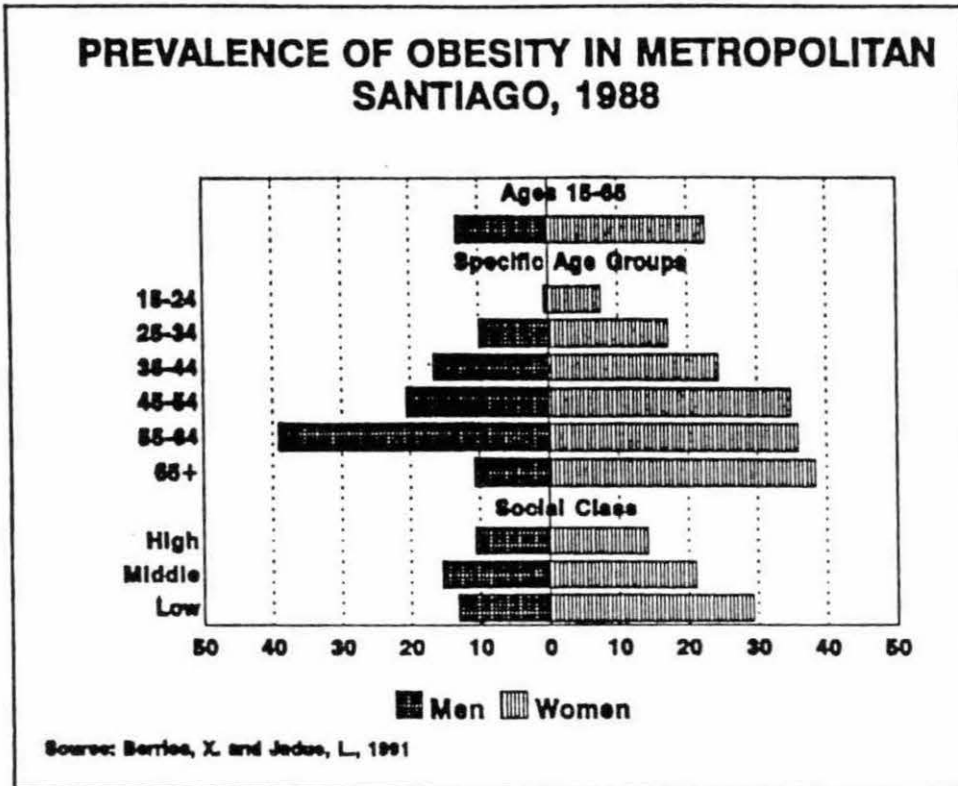
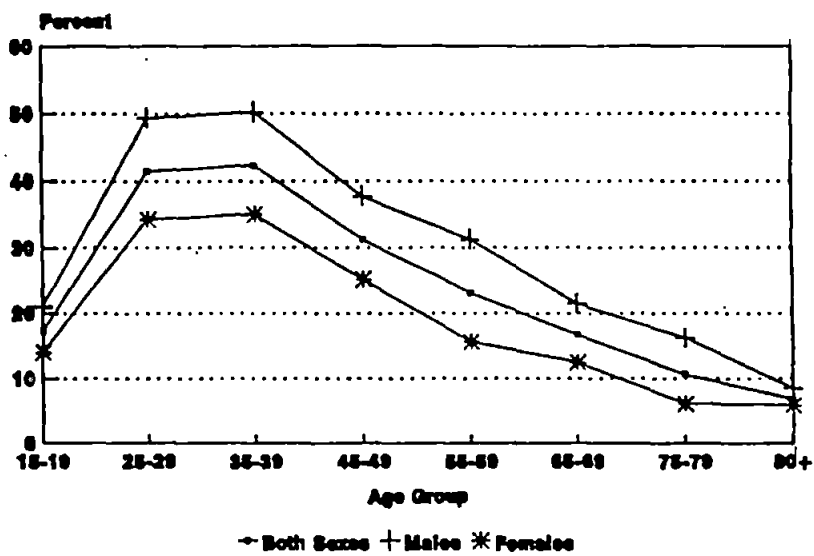


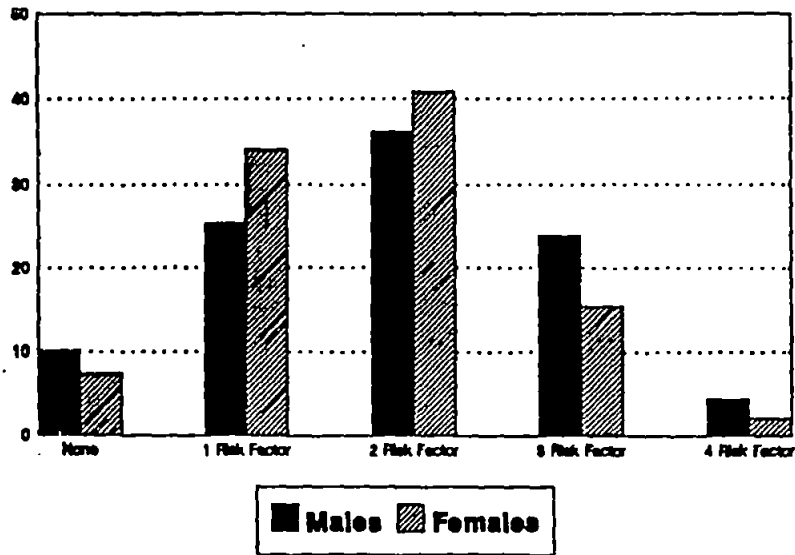
Figure IV-2

PREVALENCE OF SMOKING BY AGE* AND
BY SEX, 1990



* Includes Both Occasional and Daily Smokers
Source: Sepulveda, 1992

INTERACTION AMONG HEALTH RISK FACTORS IN ADULT POPULATION IN SANTIAGO, 1988



Source: Barrios, X. and Jodas, L., 1991

COSTO CRECIENTE DE LA ATENCION MEDICA

- 1. CAMBIOS DEMOGRÁFICOS**
- 2. AUMENTO DE DEMANDAS POR SERVICIOS**
- 3. DESARROLLO DE NUEVAS Y COSTOSAS TECNOLOGÍAS**
- 4. AUMENTO GENERAL DE COSTO DE RECURSOS BÁSICOS DE PRODUCCIÓN**
- 5. FALTA DE INCENTIVOS EN LOS USUARIOS PARA CONTROLAR LA DEMANDA**
- 6. GESTIÓN INSUFICIENTE**
- 7. DEMANDA DE SERVICIOS INDUCIDA POR LOS PRESTADORES**

GASTO TOTAL EN SALUD

CUADRO N° 1						
AÑO	GASTO PUBLICO		GASTO PRIVADO		GASTO TOTAL	
	MM \$ 1995	% PIB	MM \$ 1995	% PIB	MM \$ 1995	% PIB
1990	362.273	2,0	213.659	1,2	575.931	3,3
1991	412.472	2,2	254.556	1,4	667.027	3,6
1992	492.839	2,3	302.827	1,5	795.665	3,9
1993	551.949	2,4	351.518	1,6	903.467	4,2
1994	598.097	2,5	388.334	1,7	986.431	4,3
1995	647.263	2,5	N.D.	-	N.D.	-

NOTA: EL GASTO PUBLICO NO INCLUYE FAPEM Y REFORZAMIENTO DE LA ATENCION PRIMARIA.

EL GASTO PRIVADO CORRESPONDE A LOS GASTOS OPERACIONALES DE LAS ISAPRES

EL GASTO TOTAL ES LA SUMA DEL GASTO PUBLICO Y EL GASTO PRIVADO

PARA 1995 SE SUPUSO UNA TASA DE CRECIMIENTO REAL DEL PIB DE 8,4%

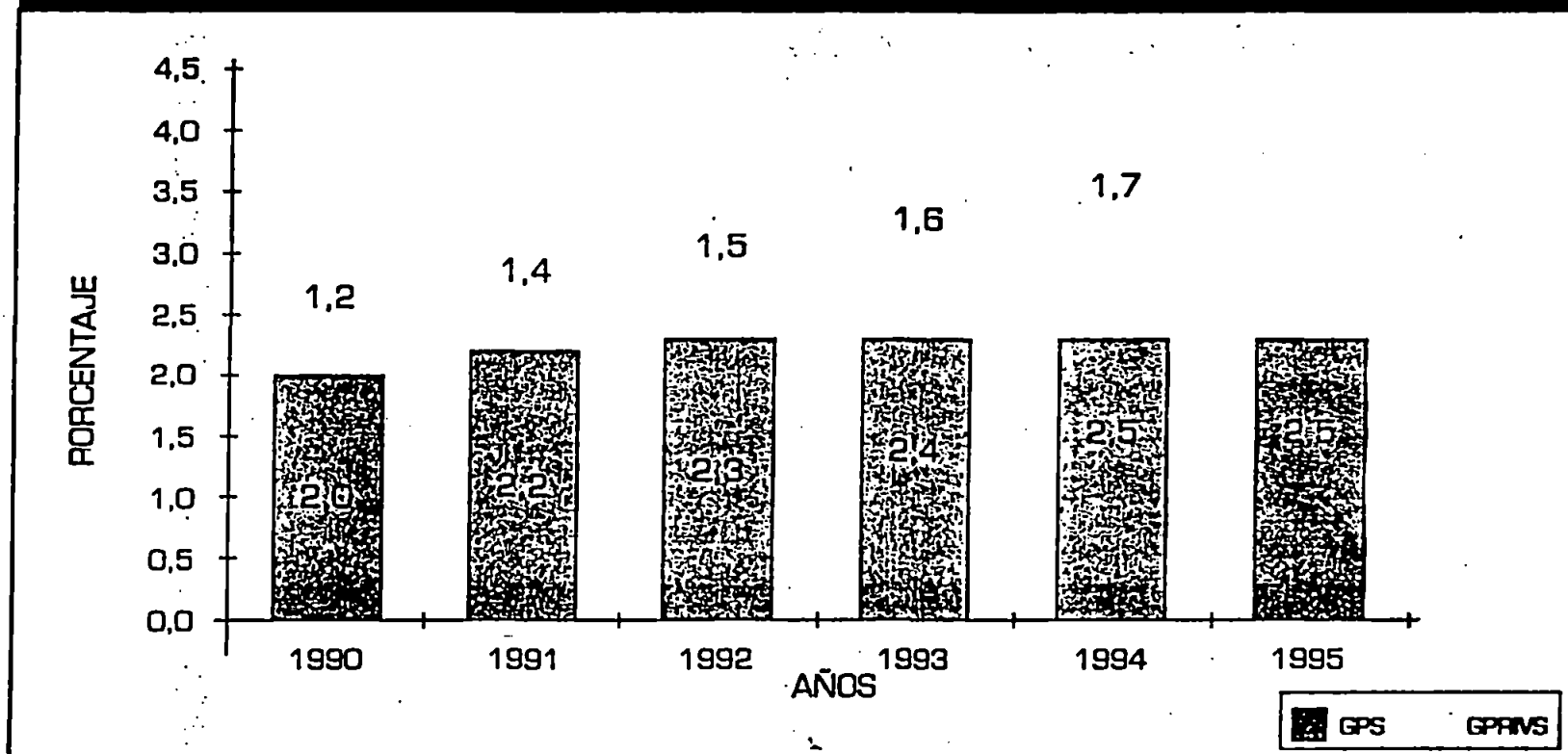
FUENTES: INDICADORES ECONOMICOS Y SOCIALES 1960- 1988 Y BOLETIN MENSUAL, DIFERENTES NUMEROS.

BANCO CENTRAL DE CHILE, BOLETINES SUPERINTENDENCIA DE ISAPRE

PROGRAMACION FINANCIERA, FONASA

GASTO TOTAL EN SALUD PORCENTAJE DEL PIB

CUADRO N° 2



Al efectuar el análisis desde la perspectiva del crecimiento del gasto per cápita en salud en ambos subsistemas, se puede apreciar, que en el sistema ISAPRE el gasto per cápita

entre 1990 y 1994 aumentó en un 4.4%, en tanto que el sector público en dicho período aumentó su gasto por beneficiario en un 85.8%.

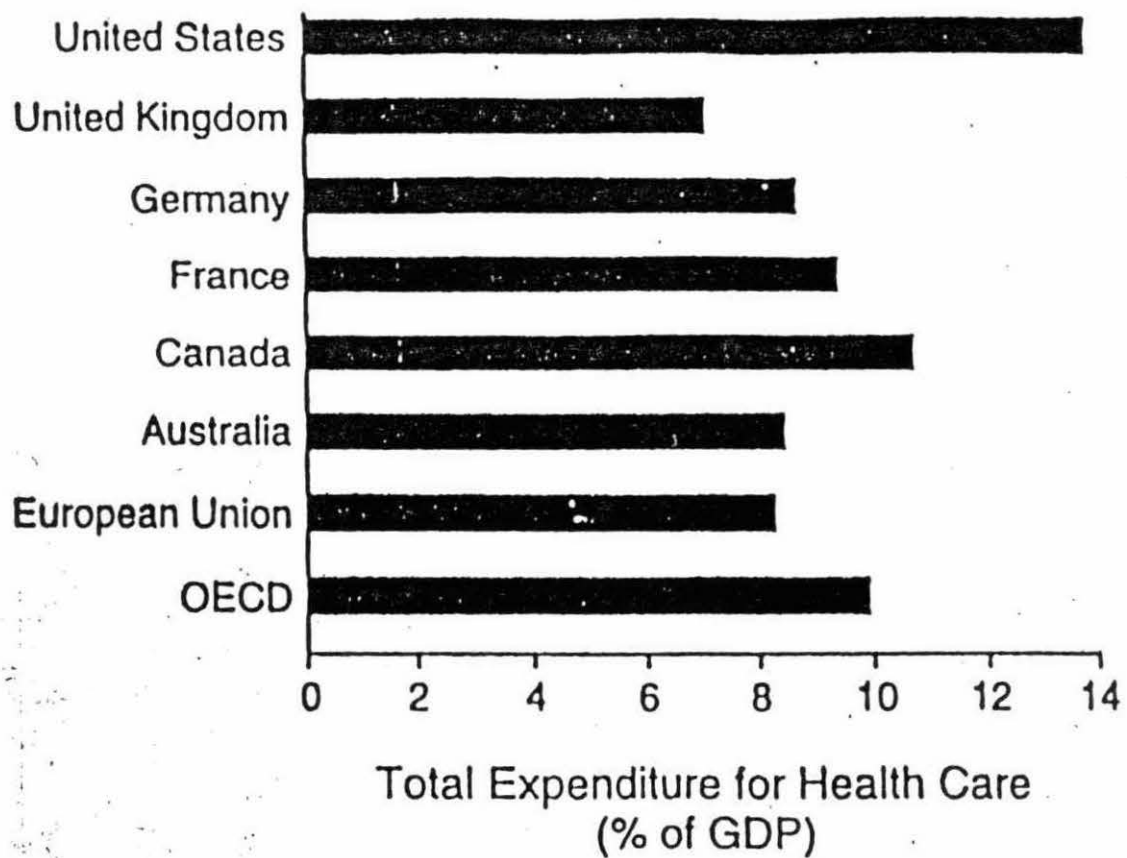


Figure 1. Total Expenditure for Health Care at Market Prices as a Percentage of Gross Domestic Product (GDP) in Selected Countries Belonging to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 1992.

Data are from the Office of Health Economics.⁶

Haciendo un análisis desde la perspectiva de los ingresos de ambos subsistemas, se puede apreciar que entre 1990 y 1994, los ingresos totales del sector salud por concepto de cotizaciones aumentaron en 56.6%,

estando concentrado este aumento en el Subsistema ISAPRE donde el crecimiento de las cotizaciones alcanzó al 80.7%, en tanto que en el subsistema público sólo alcanzó a un 21.1%.

COTIZACION ANUAL PERCIBIDA POR EL SISTEMA DE SALUD

CUADRO N° 5					
	1990	1991	1992	1993	1994
FONASA	144.337	146.694	159.593	169.193	174.807
ISAPRE	212.658	251.253	297.784	346.183	384.331
TOTAL	356.995	397.947	457.377	515.376	559.138

NOTAS: COTIZACION TOTAL PERCIBIDA EN EL AÑO

CIFRAS EXPRESADAS EN MILL. DE \$ DE DIC. 1994.

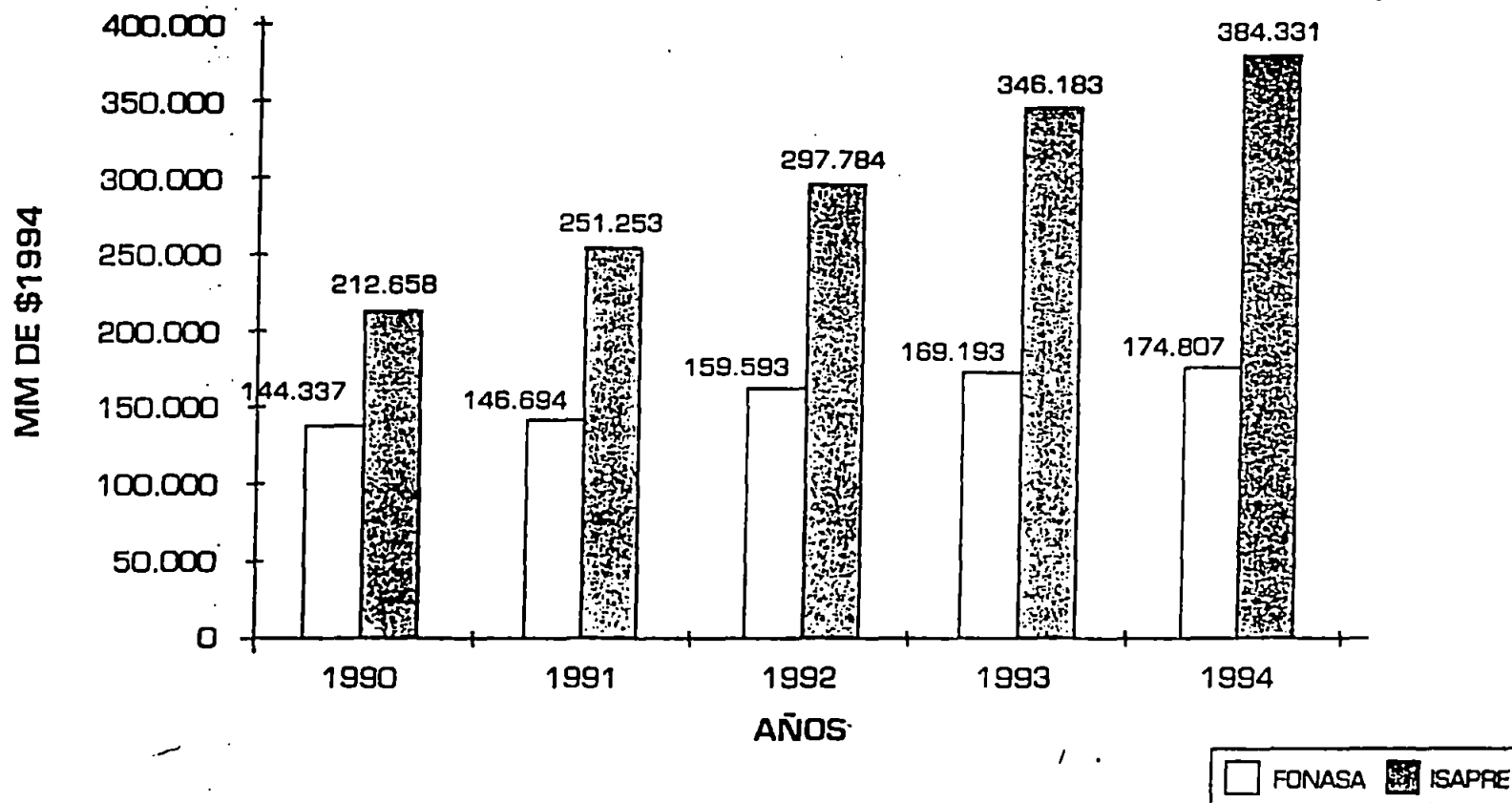
SISTEMA ISAPRE INCLUYE COTIZACION LEGAL, ADICIONAL Y APORTE PATRONAL

FUENTES: SERIES ESTADISTICAS SISTEMA ISAPRE, SUPERINTENDENCIA DE ISAPRE

DEPARTAMENTO DE FINANZAS, FONASA.

Cotización anual sistema salud

CUADRO N° 11



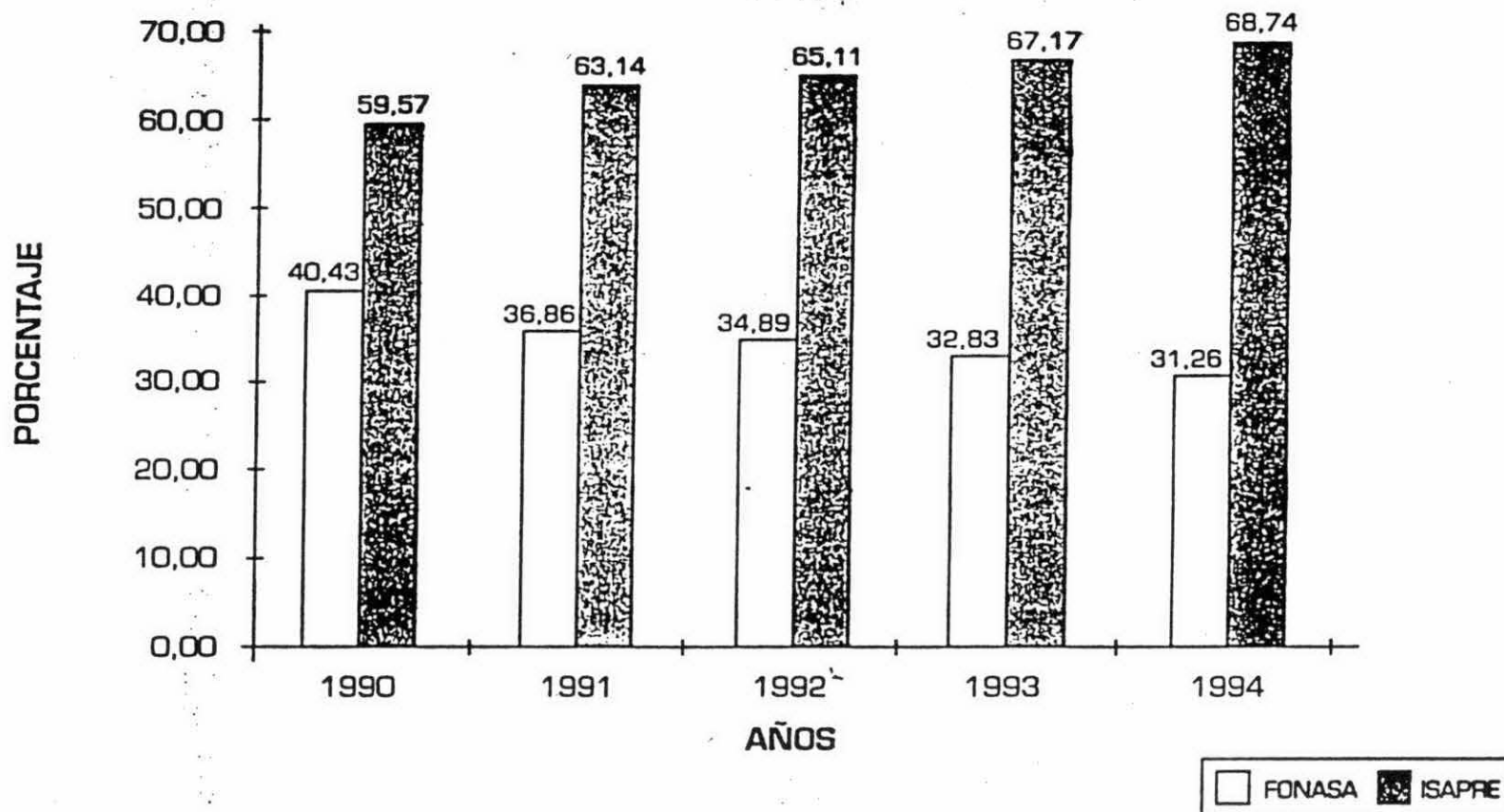
PORCENTAJE DE LA COTIZACION TOTAL

CUADRO N° 6					
	1990	1991	1992	1993	1994
FONASA	40,43	36,86	34,89	32,83	31,26
ISAPRE	59,57	63,14	65,11	67,17	68,74
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

FUENTES: SERIES ESTADISTICAS SISTEMA ISAPRE, SUPERINTENDENCIA DE ISAPRE
DEPARTAMENTO DE FINANZAS, FONASA.

Porcentaje de cotización

CUADRO N° 12



Porcentaje de prestaciones

BENEFICIARIOS SISTEMA DE SALUD

CUADRO N° 9							
AÑO	POBLACION	ISAPRE (2)		FONASA (3)		RESTO (4)	
		Nº	% DEL TOTAL	Nº	% DEL TOTAL	Nº	% DEL TOTAL
1990	13.173.347	2.108.308	16,00	9.729.020	73,85	1.336.019	10,14
1991	13.385.806	2.566.144	19,17	9.526.946	71,17	1.293.716	9,66
1992	13.599.441	3.000.063	22,06	9.180.305	67,51	1.419.059	10,43
1993	13.813.224	3.431.543	24,84	8.954.077	64,82	1.427.604	10,34
1994	14.026.169	3.669.874	26,16	8.874.357	63,27	1.481.938	10,57

(1) POBLACION NACIONAL, ESTIMACION - CELADE CENSO 1982

(2) BENEFICIARIOS VIGENTES A DICIEMBRE DE CADA AÑO.

(3) ESTIMACION DE BENEFICIARIOS DEL SISTEMA PUBLICO EN BASE A ENCUESTA CASEN 1992
METODOLOGIA SUJETA A REVISION. CIFRAS PROVISORIAS.

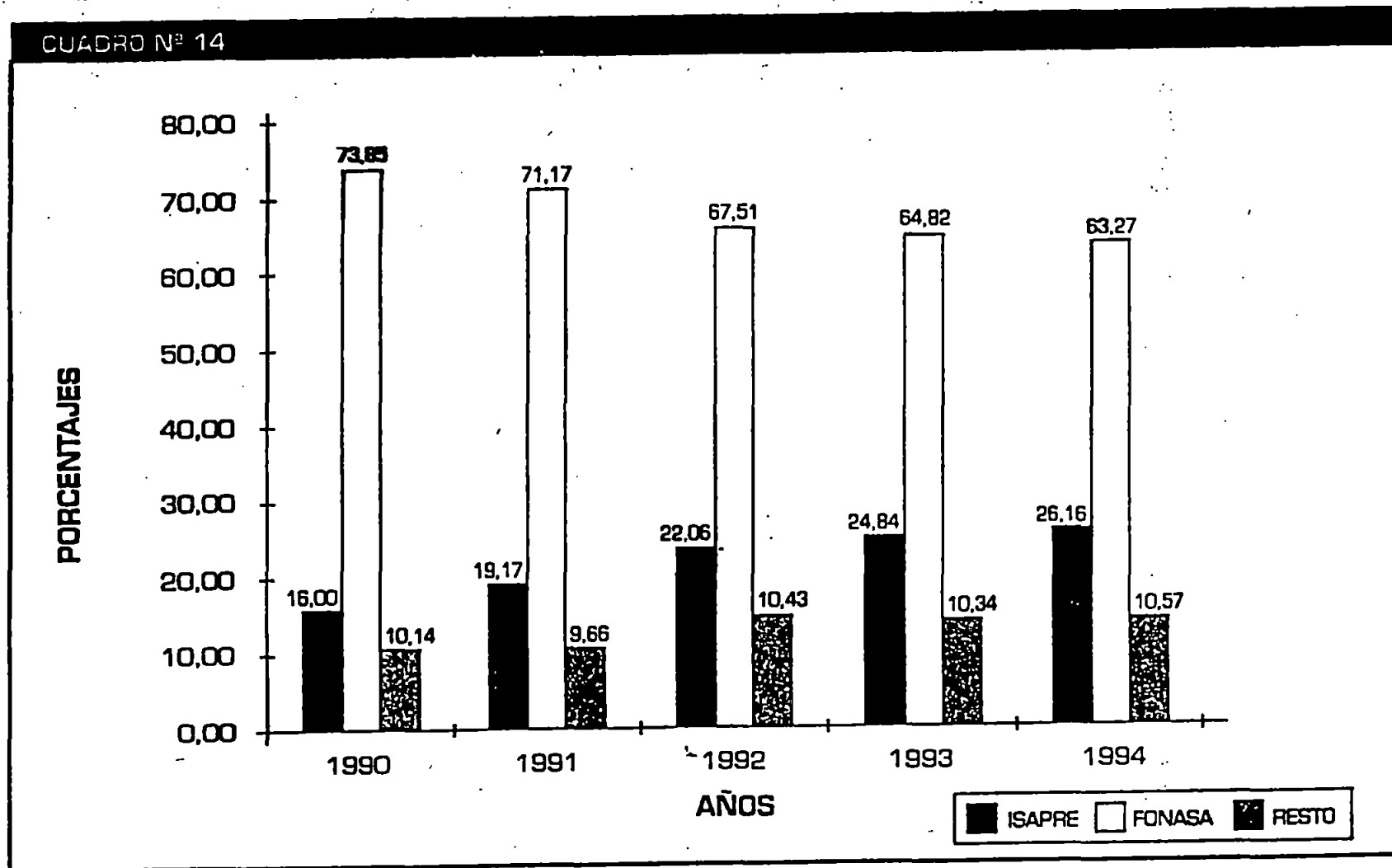
(4) POR DIFERENCIA CON EL TOTAL DE LA POBLACION

FUENTE: DEPTO. DESARROLLO INSTITUCIONAL-MINSAL

BOLETIN ESTADISTICO SUPERINTENDENCIA DE ISAPRE, DIFERENTES AÑOS.

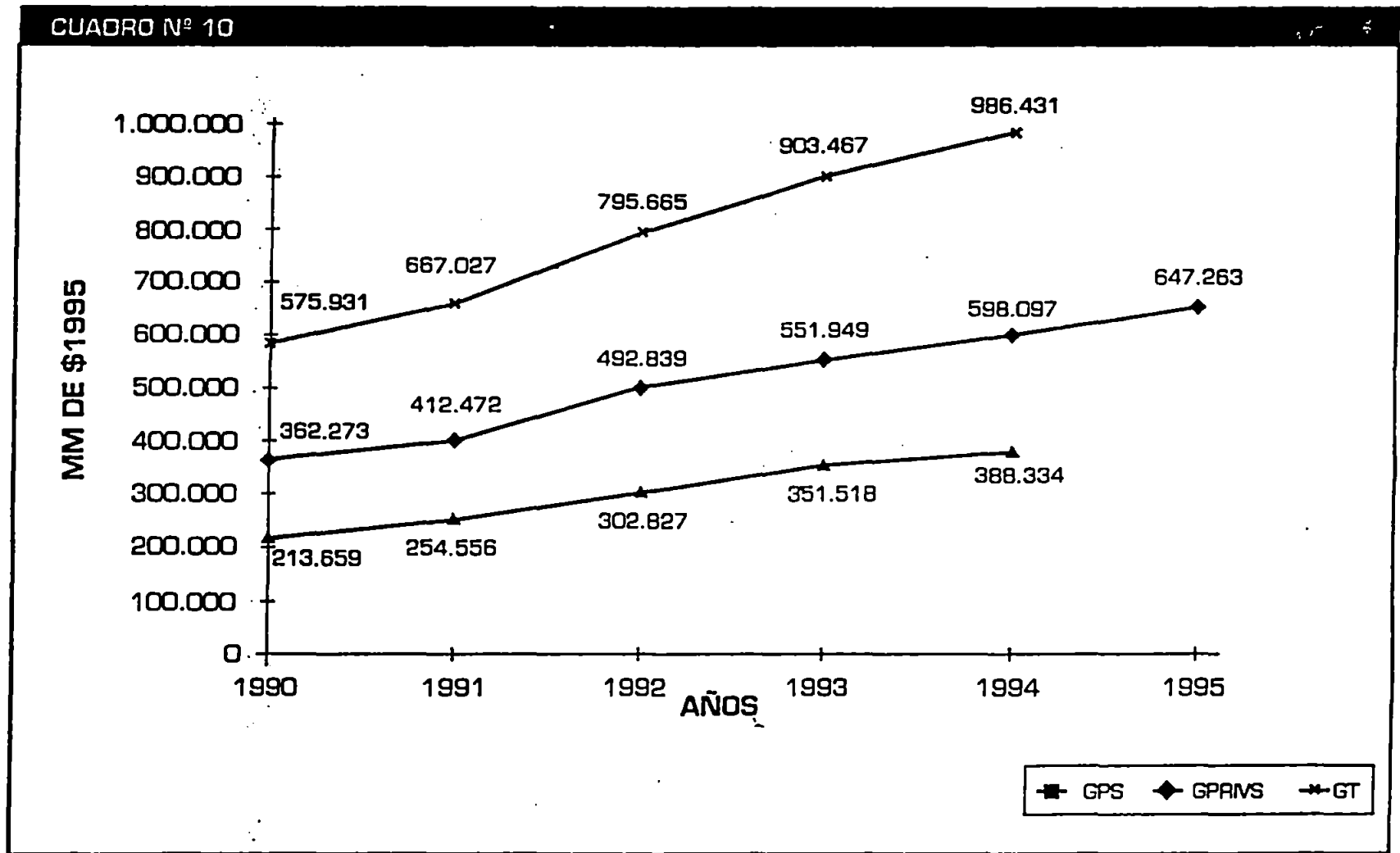
Beneficiarios por sistema de salud

CUADRO N° 14



Gasto en salud

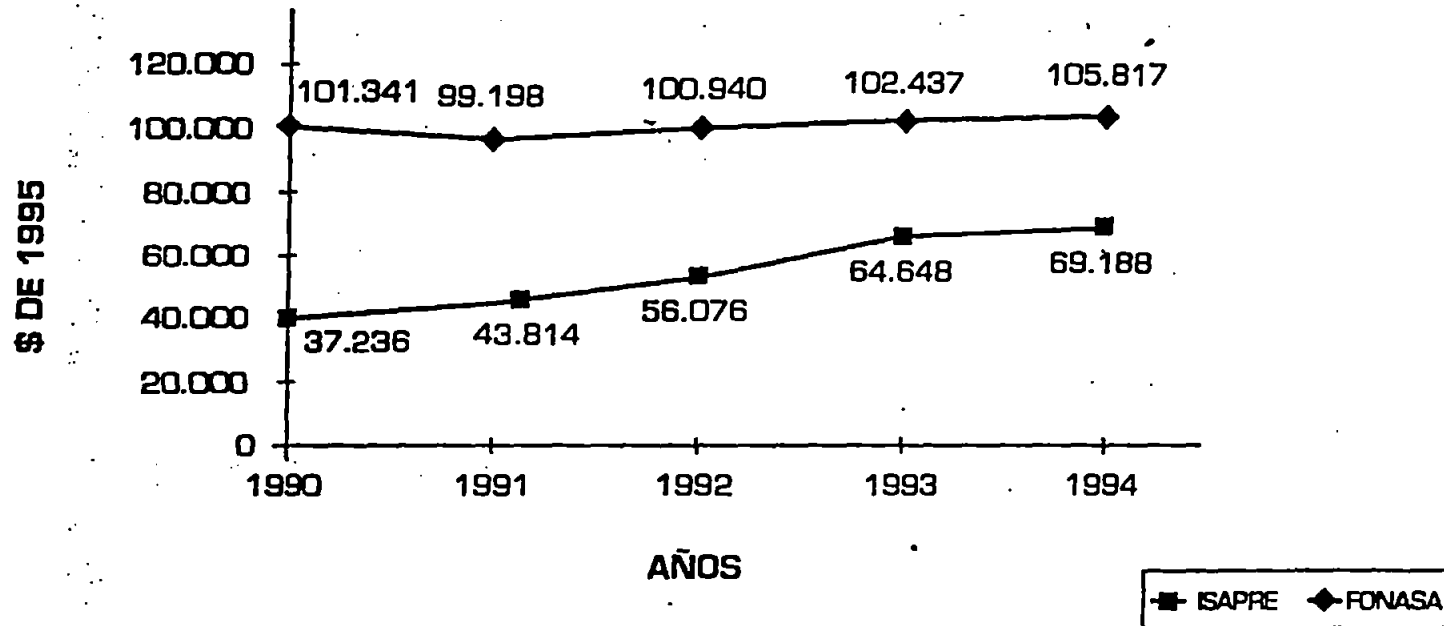
CUADRO N° 10



Cotización anual sistema salud

GASTO PER CAPITA

CUADRO N° 4



Haciendo un análisis desde la perspectiva de los ingresos de ambos subsistemas, se puede apreciar que entre 1990 y 1994, los ingresos totales del sector salud por concepto de cotizaciones aumentaron en 56.6%,

estando concentrado este aumento en el Subsistema ISAPRE donde el crecimiento de las cotizaciones alcanzó al 80.7%, en tanto que en el subsistema público sólo alcanzó a un 21.1%.

Las cifras anteriores, adquieren mayor relevancia aún cuando uno observa la composición de la demanda por prestaciones a nivel de cada subsistema y la población beneficiaria. En términos de prestaciones, podemos apreciar que el subsistema público, otorgó en 1994 el 70.6% de las prestaciones totales, en tanto que el subsistema privado concentró el restante 29.4%. Si se analizan las cifras desde la perspectiva temporal, se puede ver que el subsistema público y privado

han mantenido su participación en el total de prestaciones de salud, sólo con ligeras variaciones. Además, al ver las cifras de beneficiarios por subsistema, se puede apreciar que en 1994 el subsistema público concentra el 63.2% de la población total del país, teniendo el subsistema privado sólo el 26.2% y existiendo un 10.6% de la población que pertenece a algún otro régimen previsional de salud o simplemente no cuentan con previsión alguna.

NUMERO DE PRESTACIONES OTORGADAS

CUADRO N° 7

	1990	1991	1992	1993	1994
FONASA	64.728.920	65.530.847	65.014.080	65.943.494	75.531.378
M.L.E.	12.746.784	13.148.271	13.796.030	11.610.096	13.178.880
M.A.I	51.982.136	52.382.576	51.218.050	54.333.398	62.352.498
ISAPRE	17.271.915	21.250.941	24.884.294	29.144.139	31.420.043
TOTAL	82.000.835	86.781.788	89.898.374	95.087.633	106.951.421

NOTAS:

(1) LAS PRESTACIONES EN MODALIDAD INSTITUCIONAL CORRESPONDEN A LAS OTORGADAS A BENEFICIARIOS DE LA LEY 18.469 EN LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SNSS (SERVICIOS DE SALUD Y MUNICIPALIDADES).

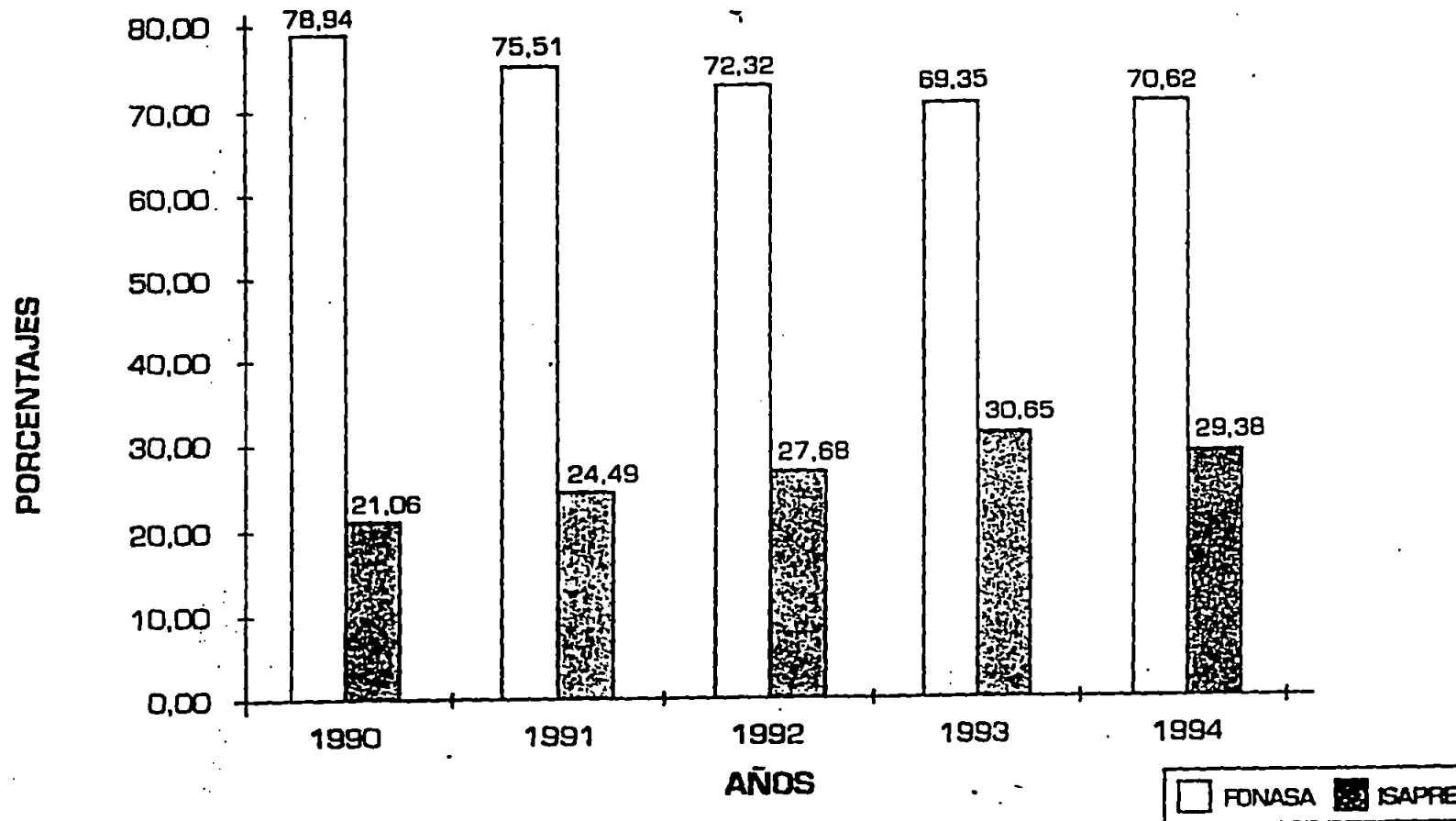
(2) LA INFORMACION DE PRESTACIONES DEL SISTEMA ISAPRE NO HAN SIDO AUDITADAS.

(3) LAS CIFRAS QUE SE PRESENTAN TIENEN CARACTER PROVISORIO.

(4) FALTA UN GRUPO LLAMADO RESTO QUE COMPRENDE: ACTIVIDADES DE PROTECCION ESPECIFICAS Y ALGUNAS OTRAS PRESTACIONES DE BAJA INCIDENCIA EN EL TOTAL. FUENTE INFORMACION ESTADISTICA DE PRESTACIONES OTORGADAS A BENEFICIARIOS DE LEY 18, 469 EN SUS MODALIDADES DE LIBRE ELECCION E INSTITUCIONAL Y SISTEMA ISAPRE 1986-1994.
DEPTO. COORDINACION E INFORMATICA, MINSAL.

Porcentaje de prestaciones

CUADRO N° 13



PORCENTAJE DE PRESTACIONES POR SUBSISTEMA DE SALUD

CUADRO N° 8					
	1990	1991	1992	1993	1994
FONASA	78,94	75,51	72,32	69,35	70,62
M.L.E.	15,54	15,15	15,35	12,21	12,32
M.A.I	63,39	60,36	56,97	57,14	58,30
ISAPRE	21,06	24,49	27,68	30,65	29,38
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

GASTO EN SALUD POR SISTEMA DE SALUD

CUADRO N° 3				
AÑO	GASTO PUBLICO		GASTO PRIVADO	
	ISAPRE MM \$ 1995	FONASA MM \$ 1995	ISAPRE MM \$ 1995	FONASA MM \$ 1995
1990	213.659	362.273	101.341	37.236
1991	254.556	412.472	99.198	43.814
1992	302.827	492.839	100.940	56.076
1993	351.518	551.949	102.437	64.648
1994	388.334	598.097	105.817	69.188

FUENTES: SERIES ESTADISTICAS SISTEMA ISAPRE, SUPERINTENDENCIA DE ISAPRE

DEPARTAMENTO DE FINANZAS, FONASA

SISTEMA DE ATENCION ACTUAL

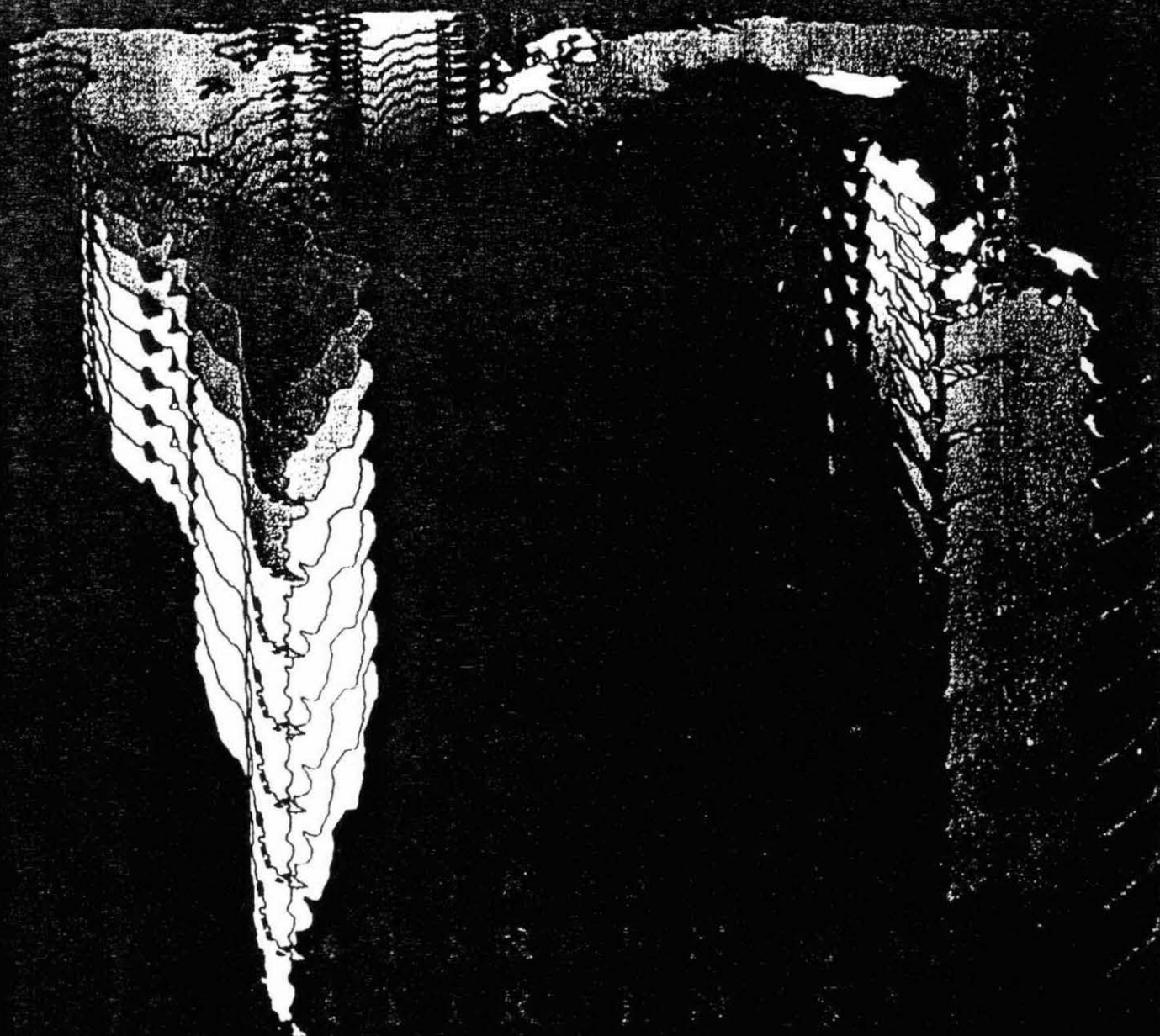
NIVELES DE COMPLEJIDAD	SUBSISTEMA DE ATENCION	
	HOSPITALARIO	AMBULATORIO
BAJA	Hospital tipo 4	Posta Rural Consultorio Rural C. General Urbano
MEDIANA	Hospital tipo 3	
ALTA	Hospital tipo 2 Hospital tipo 1	

SISTEMA DE ATENCION PROPUESTO EN LA READECUACION DEL SISTEMA DE SALUD

NIVELES DE COMPLEJIDAD	SUBSISTEMA DE ATENCION	
	HOSPITALARIO	AMBULATORIO
BAJA	Hospital tipo 4	Posta Rural Consultorio Rural C. General Urbano
MEDIANA	Hospital tipo 3	Centro de Referencia de Salud (CRS)
ALTA	Hospital tipo 2 Hospital tipo 1	Centro de Diagnóstico Terapéutico (CDT)

INFORME SOBRE EL DESARROLLO MUNDIAL 1993

INFORME SOBRE EL
DESARROLLO MUNDIAL 1993



INVERTIR EN SALUD

INDICADORES DEL DESARROLLO MUNDIAL

Cuadro 3 Contribución de la reforma de las políticas al logro de los objetivos fijados para el sector de salud

Objetivos y políticas gubernamentales	Contribución al logro de los objetivos		
	Mejora las condiciones de salud	Facilita llegar a los desfavorecidos	Contiene los costos
Fomentar un entorno que permita a las unidades familiares mejorar su salud			
Seguir políticas de crecimiento económico que beneficien a los pobres	■	□	□
Ampliar las inversiones en educación, en particular para las niñas	■	□	□
Proteger los derechos y la condición de las mujeres, facultándolas política y económicamente y dotándolas de protección legal frente a abusos	■	■	□
Mejorar el gasto público en salud			
Reducir el gasto público en centros asistenciales de nivel terciario, formación de especialistas y servicios de escasa eficacia en función de los costos	□	■	■
Financiar y asegurar la adopción de un conjunto de medidas de salud pública, incluida la prevención del SIDA	■	■	■
Financiar y asegurar la prestación de un conjunto de servicios clínicos esenciales	■	■	■
Mejorar la gestión de los servicios de salud estatales	■	■	■
Promover la diversidad y la competencia			
Alentar la oferta de seguros sociales o privados (con controles e incentivos para fomentar la equidad y la eficiencia) que cubran los servicios clínicos no incluidos en el mínimo esencial	■	□	■
Alentar la competencia en la prestación de servicios clínicos (incluidos los financiados con fondos públicos)	■	■	■
Difundir información sobre desempeño de los que prestan los servicios y sobre los costos de éstos	■	□	■

■ Muy considerable

■ Considerable

■ Moderada

□ Ninguna contribución

Cuadro 5.6 Políticas para mejorar la prestación de atención de salud

Prestador de servicios y políticas	Posible repercusión en		
	La eficiencia distributiva	La eficiencia técnica	El servicio a los pobres
Sector público			
Proteger los gastos ordinarios no salariales	■	■	■
Completar la infraestructura de prestación de servicios de salud a nivel de distrito	□	□	□
Retener los pagos donde se recaudan	■	■	■
Descentralizar los recursos financieros y la facultad operacional	■	■	■
Subcontratar los servicios auxiliares con el sector privado	□	□	□
Mejorar la selección, la adquisición y el uso de fármacos	■	■	■
Organizaciones no gubernamentales			
Legalizar y simplificar el registro	□	■	■
Proporcionar subvenciones oficiales (por caso, por día o en bloque) para los servicios clínicos esenciales	■	□	■
Subvencionar la capacitación de los auxiliares de salud de distrito	■	■	■
Sector privado (con fines de lucro)			
Eliminar barreras jurídicas que obstaculicen la práctica	□	■	■
Fomentar las organizaciones de medicina preventiva	■	■	□
Establecer la competencia dirigida entre los prestadores de servicios	■	■	□
Reglamentar la actividad de los hospitales y los médicos privados	□	□	□
Proporcionar subvenciones públicas para los servicios clínicos esenciales y las intervenciones seleccionadas en la esfera de la salud pública	■	□	■

■ Significativa

■ Moderada

■ Modesta

□ Ninguna repercusión significativa

Cuadro 7.1 Importancia de las modificaciones de las políticas para tres grupos de países

Objetivos y políticas gubernamentales	Países de ingreso bajo	Países de ingreso mediano	Países antes socialistas
Fomentar un entorno que permita a las unidades familiares mejorar su salud			
<p>Seguir políticas de crecimiento económico que beneficien a los pobres</p> <p>Ampliar las inversiones en educación, en particular para las niñas</p> <p>Proteger los derechos y la condición de las mujeres, dándoles oportunidades políticas y económicas y dotándolas de protección legal frente a abusos</p>	■	■	□
Mejorar las inversiones públicas en salud			
<p>Reducir el gasto público en centros asistenciales de nivel terciario, formación de especialistas y servicios discrecionales</p> <p>Financiar y asegurar la adopción de un conjunto de medidas de salud pública, incluida la prevención del SIDA</p> <p>Financiar y asegurar la prestación de un conjunto de servicios clínicos esenciales</p> <p>Mejorar la gestión de los servicios de salud estatales</p>	■	■	■
Facilitar la participación del sector privado			
<p>Alentar la financiación y la oferta privadas de seguros (con incentivos para contener los costos) para todos los servicios clínicos discrecionales</p> <p>Alentar la prestación de servicios clínicos por el sector privado, incluidos los financiados con fondos públicos</p> <p>Difundir información sobre desempeño y costos</p>	■	■	■

Gran importancia
 Importante
 Cierta importancia
 Ninguna importancia

DATOS SOBRE EVOLUCION DEL SISTEMA DE SALUD

Período 1990 - 1996

I. Nivel Primario en administración municipal

- **Estatuto Atención Primaria**
- **Asignación de recursos vía percapita ligado paquete básico**

II. Nivel Secundario y Terciario

- **Pago Asociado a Diagnóstico**

III. Nueva Ley de Isapres

- **Refuerza rol Superintendencia**
- **Fija períodos máximos de carencia**
- **Explicita listado exclusiones**
- **Excedentes de propiedad del afiliado**

Estudios: Tercera edad y Enfermedades catastróficas

IV. Proposición modificación del Estatuto Médico Funcionario

- **Flexibilidad contratos**
- **Incentivos**



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N°1 COYUNTURA ECONOMICA

Charla N° 2

"Proyecciones económicas de Chile
1997-1998, dos visiones"

Expositor: Sr. Máximo Aguilera
Asesor Ministro de Economía

ESQUEMA DE LA PRESENTACIÓN "COYUNTURA ECONÓMICA Y PERSPECTIVAS DE MEDIANO PLAZO"

MAXIMO AGUILERA R.

I. EQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS

LOS EQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS SON DE DOS TIPOS:

1. EQUILIBRIO INTERNO: SE TRATA DEL EQUILIBRIO ENTRE LA VARIACIÓN DEL GASTO INTERNO (CONSUMO, INVERSIÓN Y GASTO DEL GOBIERNO) Y LA VARIACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA ECONOMÍA.

- La variación gasto interno depende, entre otros, de la evolución de la producción y empleo, la variación de los términos de intercambio, la variación de la tasa de interés del flujo de capitales del exterior.

- La variación de la capacidad productiva depende, entre otros, del aumento de la formación bruta en capital fijo, el crecimiento de la fuerza de trabajo y de los recursos naturales y de los mejoramientos de productividad en el uso de los recursos productivos. Para Chile, el crecimiento estimado de la capacidad productiva anualmente es de entre 6% y 7 %.

2. EQUILIBRIO EXTERNO: SE TRATA DEL EQUILIBRIO ENTRE LA VARIACIÓN DEL GASTO Y PRODUCCIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO DEL DEFICIT EXTERNO (SALDO EN LA CUENTA CORRIENTE DE LA BALANZA DE PAGOS).

- El déficit en cuenta corriente depende de la evolución de variables tales como: el volumen de las exportaciones e importaciones, la variación de los términos de intercambio, la variación del stock de deuda externa, del nivel de la tasa de interés internacional y de los flujos estimados de inversión extranjera y préstamos externos.

- Para Chile, el déficit en cuenta corriente compatible con un financiamiento externo, sin generar desequilibrios es de entre 3 y 4% del PIB.

3. NO SE VISUALIZAN ELEMENTOS EN LA COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL QUE PUEDAN DESENCADENAR DESQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS.

4. VARIACIÓN DE LOS TERMINOS DE INTERCAMBIO Y CICLO ECONÓMICO:

- La coyuntura económica en Chile sigue estando influenciada de manera muy significativa por la evolución de los términos de intercambio (relación entre precios de las exportaciones e importaciones) y los ciclos de gasto que esta evolución conlleva. Por ejemplo, cuando hay un notable mejoramiento de los precios del cobre, celulosa y harina de pescado (año 1995), el ingreso disponible del país crece de manera extraordinaria y el crecimiento del gasto se sale de su trayectoria de equilibrio.

- Es necesario perfeccionar el set de instrumentos de política para reducir impacto de los ciclos de precios externos sobre la evolución económica interna: por ejemplo, considerar el uso de política tributaria en sentido contracíclico; además desarrollar nuevos instrumentos para fomentar que una proporción mayor de los aumentos de ingresos vayan a ahorro y no a consumo (ahorro para educación).

II. TENDENCIAS DE CRECIMIENTO DE MEDIANO PLAZO

1. PIB POTENCIAL: NIVEL DEL PRODUCTO CUANDO LOS RECURSOS ESTAN PLENAMENTE UTILIZADOS. EL AUMENTO DEL PIB SE PUEDE DESCOMPONER EN EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIA POR OCUPADO Y EL AUMENTO DEL NÚMERO DE OCUPADOS.

- A mediano plazo, la fuerza de trabajo crecerá en un 1.5%-2.0% por año.

- La tasa de participación femenina en la fuerza de trabajo es aún baja en Chile (33%), pero sólo crece lentamente y en el largo plazo.

- Si se desea que la economía crezca, por ejemplo, al 7% al año, la productividad por ocupado debe hacerlo a una tasa del 5% aproximadamente.

- Como promedio, la productividad por ocupado de la economía chilena es de un 30% de la de los países ubicados en la frontera tecnológica (USA).
- La cifra anterior es un gran desafío, dado que los niveles de productividad en las empresas pequeñas y medianas, en donde trabaja en 90% de los ocupados, es aún baja.

2. EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD POR OCUPADO DEPENDE DEL CRECIMIENTO DE LA CANTIDAD DE CAPITAL POR HOMBRE OCUPADO Y DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE FACTORES.

- La tasa de inversión deberá seguir aumentando por sobre el PIB, para alcanzar hacia fines de la década una participación de la formación bruta en capital fijo del 30% del PIB.
- La productividad total de factores refleja la tasa de progreso técnico de la economía y depende de factores tales como, la innovación tecnológica, los mejoramientos organizativos en las empresas y las economías de escala. Actualmente la productividad total de factores crece al 2.5% por año.

BALANCE MACROECONOMICO AL PRIMER TRIMESTRE DE 1996

	I TRIM 1996	1995	1990-1995	1984-1989
I. PRODUCCION				
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	9.0	8.5	6.7	6.5
PIB PER CAPITA	-	6.9	5.1	4.7
PIB TRANSABLE (1)	6.4	6.4	5.0	6.5
PIB NO TRANSABLE (1)	9.4	7.9	7.0	5.8
PIB INDUSTRIAL	6.7	6.5	5.5	7.2
II. DEMANDA				
DEMANDA INTERNA TOTAL	13.0	12.9	7.8	6.8
FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO	15.0	12.1	9.4	16.5
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	5.8	11.4	9.6	9.8
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	15.1	22.2	12.1	10.5
III. EXPORTACIONES DE BIENES (2)				
TOTAL	8.8	11.5	9.9	8.0 (3)
1. DE RECURSOS NATURALES	12.6	13.4	7.5	4.3 (3)
2. INDUSTRIALES	2.6	9.6	14.4	16.4 (3)
A.- DE RECURSOS NATURALES PROCESADOS				
- CRECIMIENTO QUANTUM	-3.6	13.3	13.8	12.2 (3)
- PARTICIPACION EN EL TOTAL	29.1	33.2	31.0	24.7
B.- DE OTROS PRODUCTOS INDUSTRIALES				
- CRECIMIENTO QUANTUM	22.8	-2.7	28.5	51.3 (3)
- PARTICIPACION EN EL TOTAL	9.0	9.6	9.7	4.8
IV. IMPORTACIONES DE BIENES (2)				
TOTAL	16.2	24.7	13.4	20.1 (3)
DE CONSUMO	37.2	37.9	18.0	29.6 (3)
INTERMEDIOS	10.2	22.9	13.2	17.1 (3)
DE CAPITAL	16.7	20.9	10.4	23.3 (3)
V. INFLACION				
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)	7.9 (4)	8.2	14.7	20.4
IPC TRANSABLE	6.0 (4)	5.6	13.0	-
IPC NO TRANSABLE	9.3 (4)	10.0	16.0	-
VI. OCUPACION				
FUERZA DE TRABAJO	-	0.5	2.2	3.7
OCUPADOS	-	1.1	2.3	5.7
TASA DE DESOCUPADOS	6.8 (5)	5.4	5.6	10.4
VII. REMUNERACIONES				
NOMINALES	14.0	12.7	20.2	21.3
REALES	5.6	4.1	3.8	1.0
VIII. PRODUCTIVIDAD MEDIA				
PROMEDIO ECONOMIA	-	7.3	4.3	1.6
INDUSTRIA MANUFACTURERA	-	6.2	3.0	-2.4
IX. SECTOR EXTERNO				
SALDO BALANZA COMERCIAL (MILL US\$)	105.3	1 383.5	788.0	1 211.4
DEFICIT EN CUENTA CORRIENTE (% del PIB)	-	-0.2	1.8	5.8
DEUDA EXTERNA NETA (MILL US\$)	6 769.2	7 020.0	9 267.1	16 308.3
DEUDA EXT. NETA/EXPORTACIONES DE BIENES	-	0.4	0.9	3.4

FUENTE: UNIDAD DE ESTUDIOS, MINISTERIO DE ECONOMIA

NOTA GENERAL: TASAS MEDIAS ANUALES DE CRECIMIENTO, EXCEPTO: INFLACION, TASA DE DESOCUPADOS Y SECTOR EXTERNO, QUE SE PRESENTAN COMO PROMEDIOS DEL PERIODO RESPECTIVO. PARA EL PRIMER TRIMESTRE DE 1996, LA VARIACION ES CON RESPECTO AL PRIMER TRIMESTRE DE 1995.

(1) DEBIDO A QUE LA DISTINCION ENTRE EL SECTOR TRANSABLE Y EL NO TRANSABLE NO INCORPORA EL IVA, LAS IMPUTACIONES BANCARIAS Y LOS DERECHOS DE IMPORTACION, ES QUE EL PROMEDIO ENTRE LAS TASAS DE CRECIMIENTO DE AMBOS SECTORES NO CORRESPONDE AL CRECIMIENTO DEL PIB TOTAL.

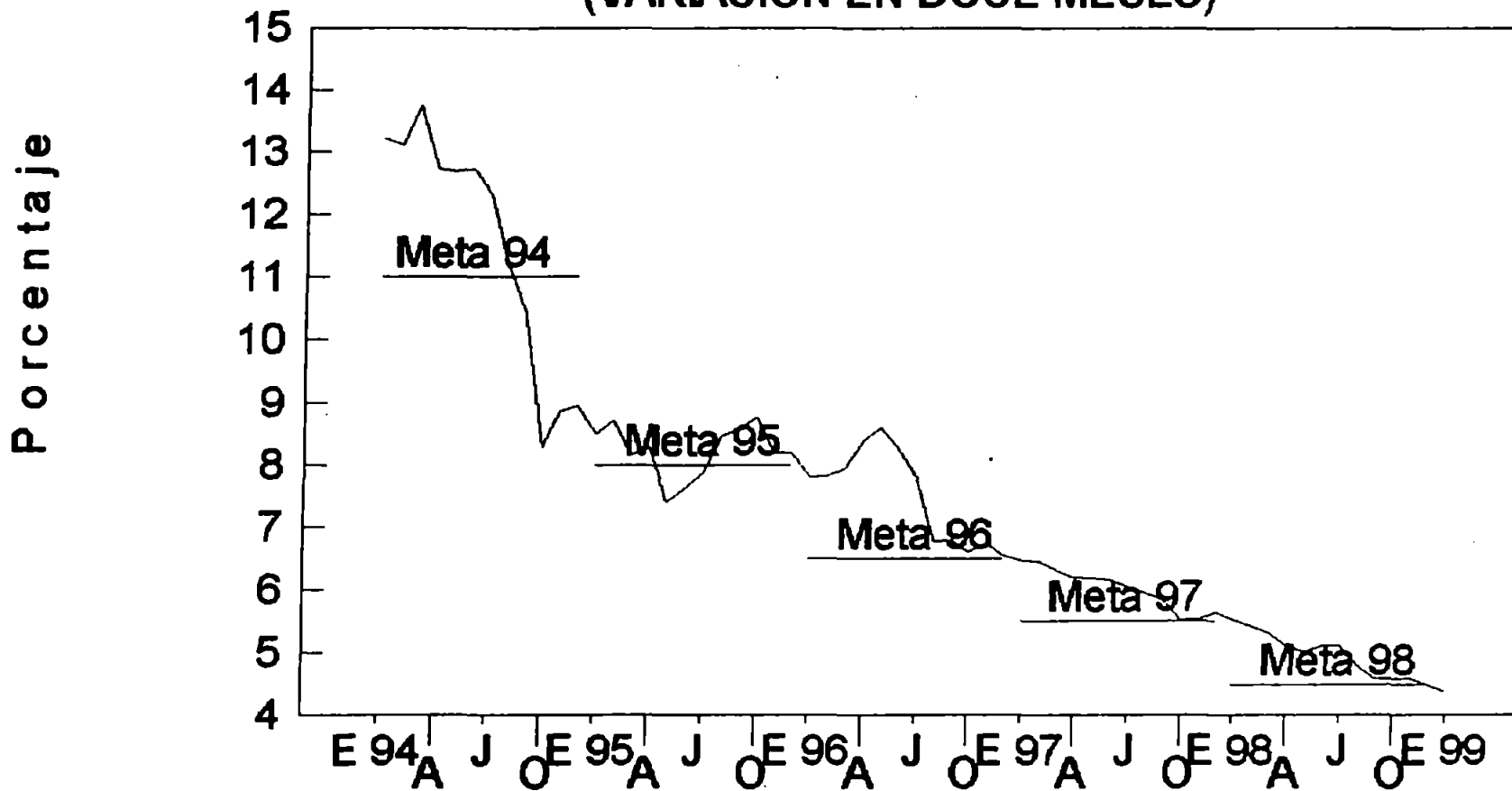
(2) QUANTUM

(3) 1986-1989

(4) VARIACION ANUALIZADA A MARZO

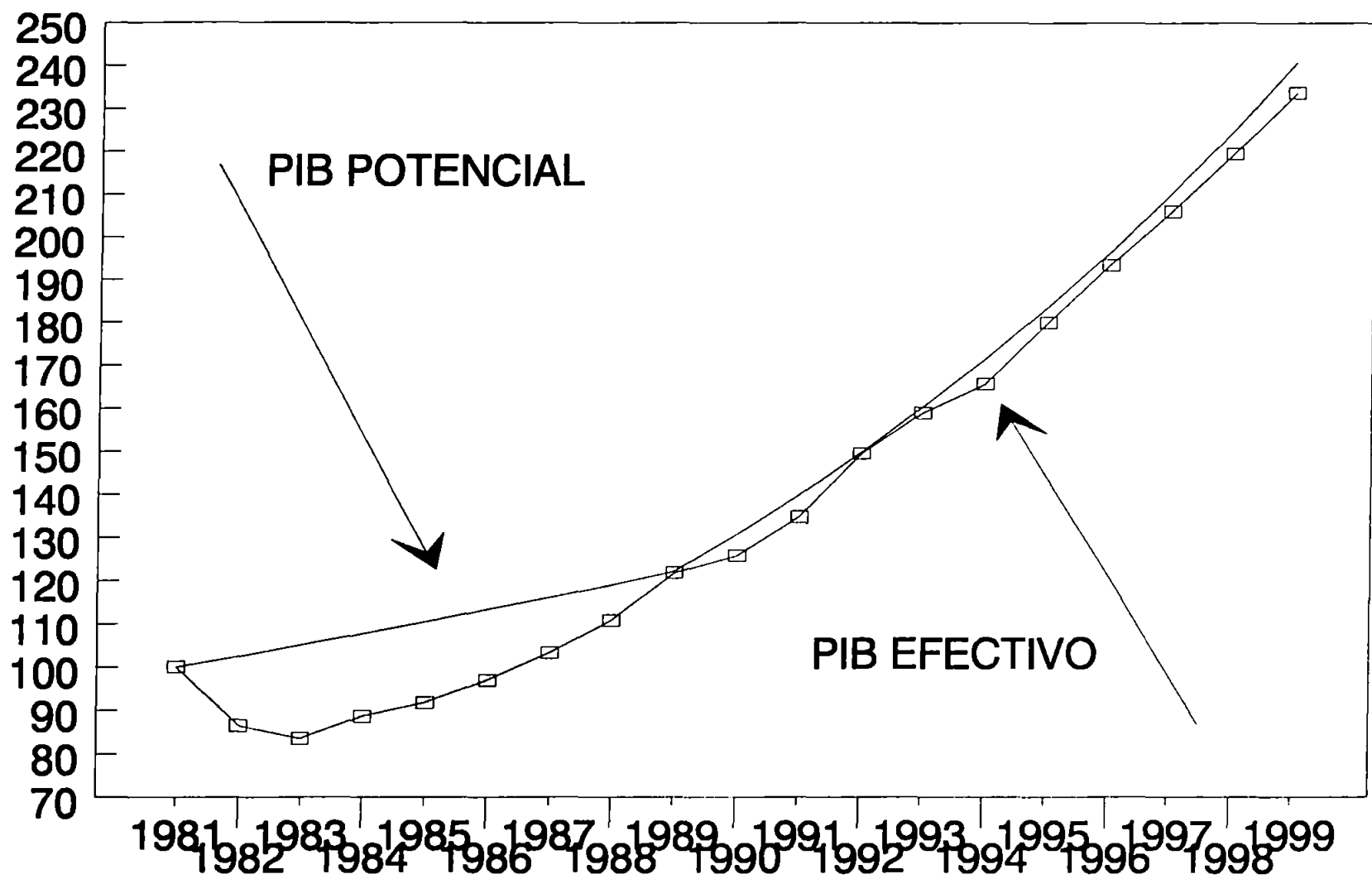
(5) CIFRA DE 1996 NO ES COMPARABLE CON LA DE AÑOS ANTERIORES

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (VARIACION EN DOCE MESES)

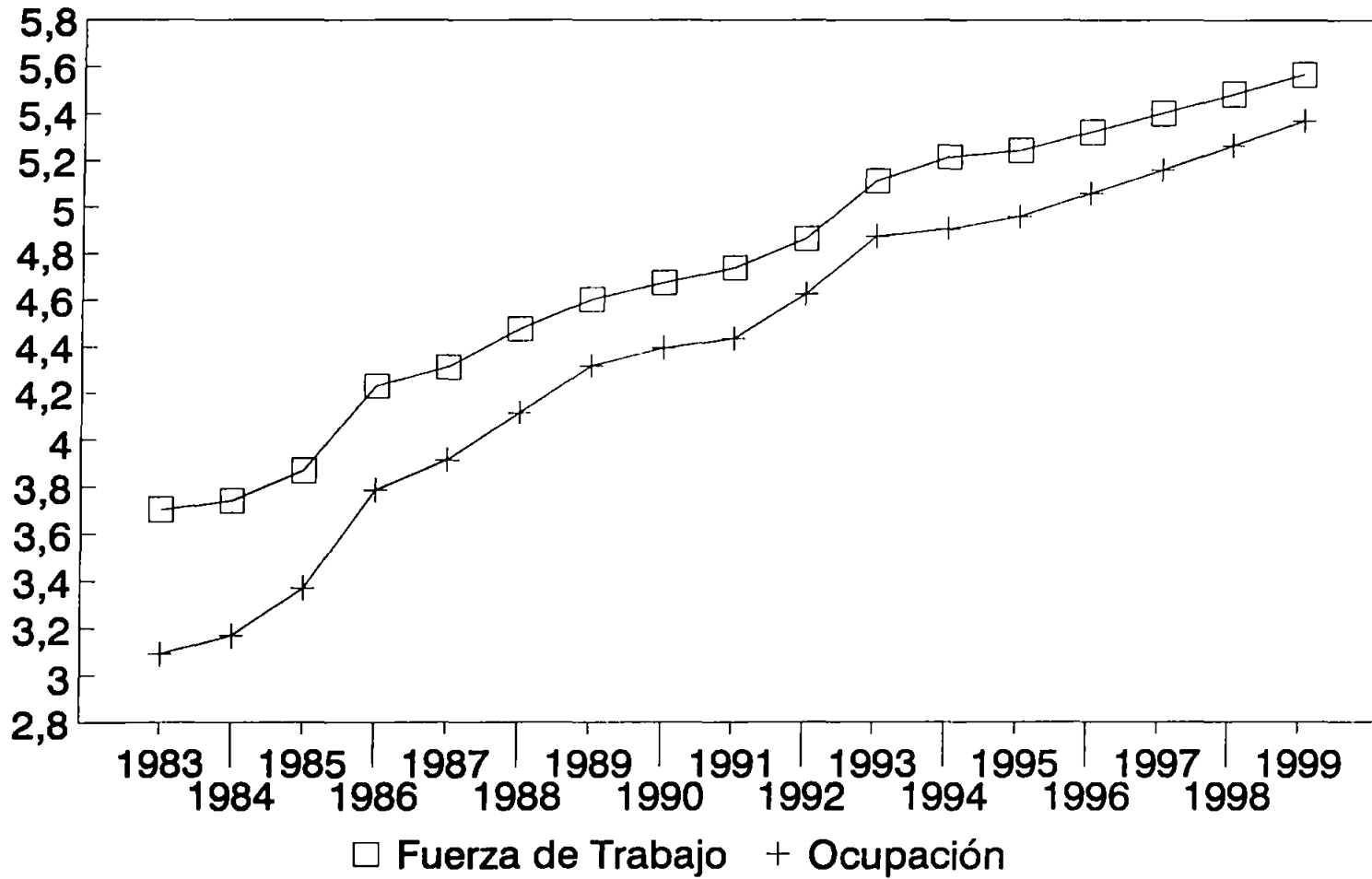


PIB POTENCIAL Y PIB EFECTIVO

1981=100



Fuerza de Trabajo y Ocupación (Millones de Personas)

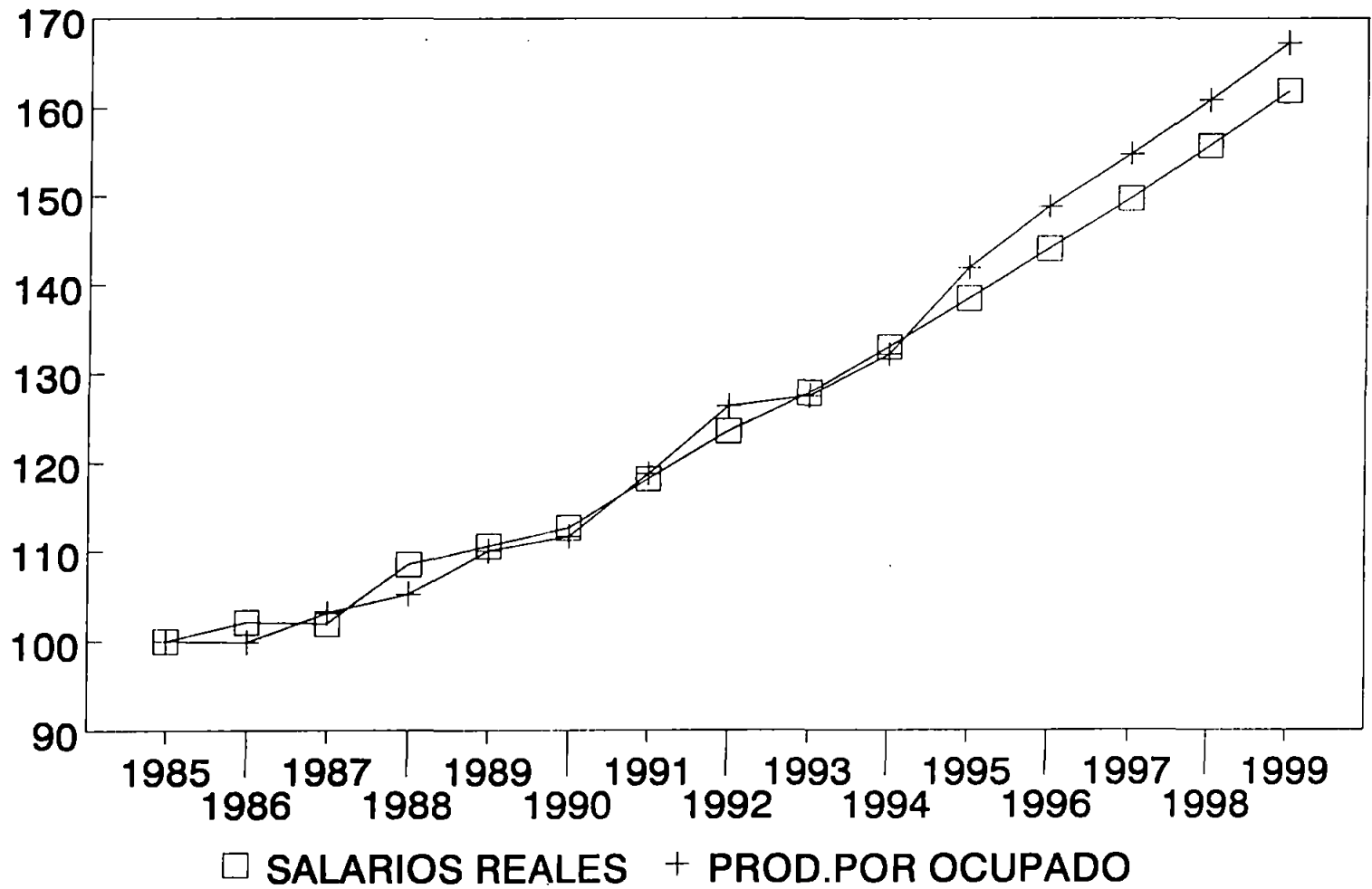


COMPARACION DE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD MEDIA POR OCUPADO

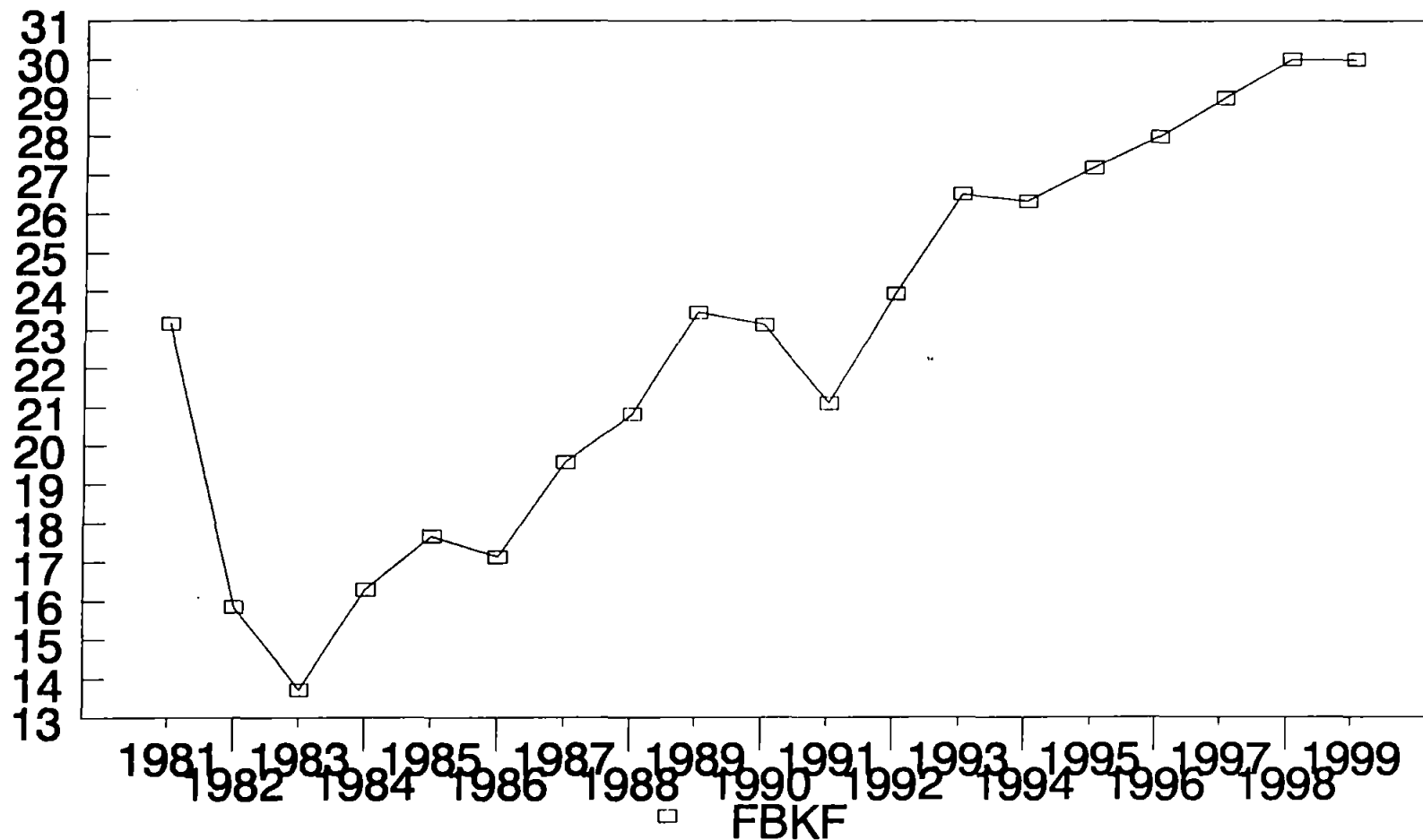
	1913	1929	1938	1950	1973	1980	1989	1994
ARGENTINA	53	51	44	41	40	45	32	38
BRASIL	9	15	17	18	24	30	26	24
CHILE	42	46	38	32	35	35	30	33
USA	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Hoffman, A. Productividad Total de Factores en Chile. Perspectiva Comparativa. Mimeo

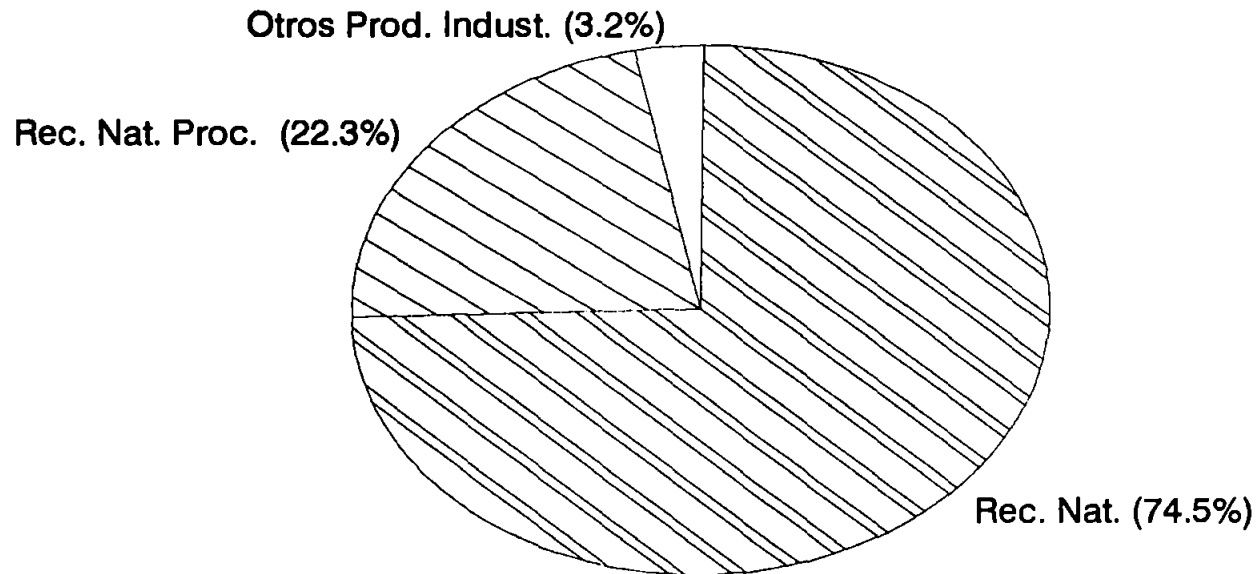
PRODUCTO POR OCUPADO Y SALARIOS REALES (Base: PROMEDIO 1985=100)



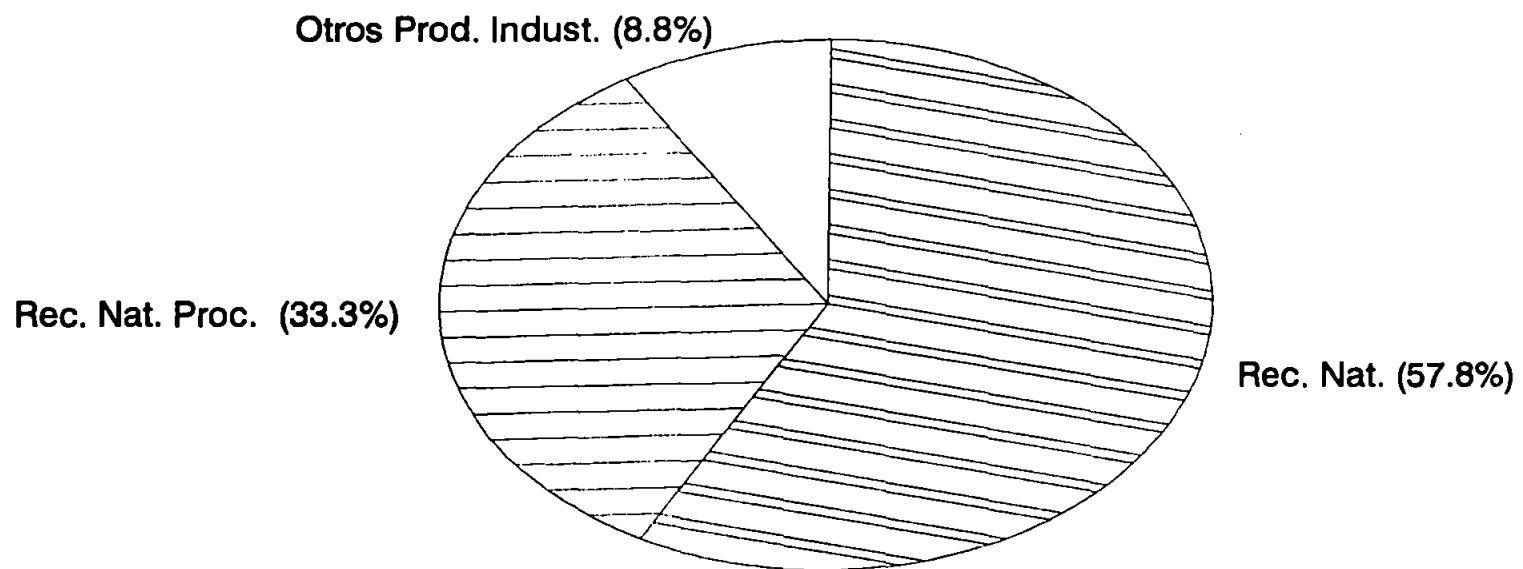
FORMACION BRUTA EN CAPITAL FIJO PORCENTAJE DEL PIB



EXPORT. SEGUN GRADO DE ELABORACION 1985
(Porcentaje del Total)



EXPORT. SEGUN GRADO DE ELABORACION 1995
(Porcentaje del Total)





CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N°1 COYUNTURA ECONOMICA

Charla N° 2

"Proyecciones económicas de Chile
1997-1998, dos visiones"

Expositor: Sr. Rodrigo Vergara
Economista CEP

COYUNTURA ECONOMICA

**Rodrigo Vergara
Julio, 1996**

Producto y Gasto

(Variación 12 meses) (%)

		PIB	GASTO
1994		4.2	3.2
1995	I	7.3	10.6
	II	8.4	10.7
	III	8.9	15.1
	IV	9.6	15.0
	Año	8.5	12.9
1996	I	9.0	13.0
	II*	7.5	7.5
	III*	6.4	
	IV*	6.6	
	Año	7.4	8.3
1997*		6.5	6.5

PIB por Actividad Económica

(Variación 12 meses)(%)

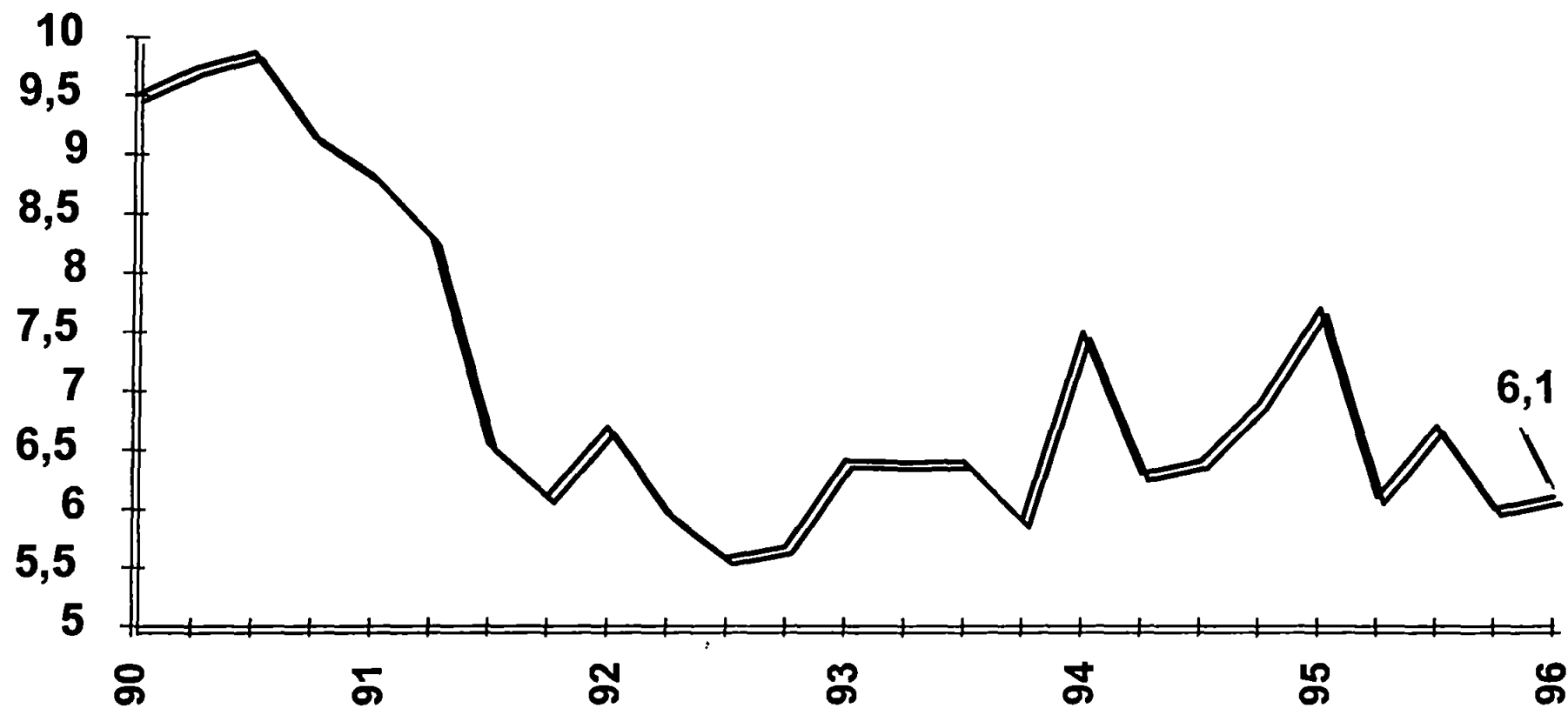
	Prom.92-95	96*	97*
Agropecuario-Silvícola	5.1	1.5	2.0
Minería	3.2	13.0	12.0
Industria Manufacturera	6.4	6.7	6.4
Electricidad, Gas y Agua	9.1	7.0	6.6
Construcción	9.1	10.5	9.0
Comercio, Restaur. y Hot.	10.3	8.0	6.0
Transportes y Comunicac.	10.7	9.5	8.0
Servicios Financieros	7.3	6.2	6.0
Resto	7.6	6.5	5.4
Producto Interno Bruto	7.5	7.4	6.5

Gasto del PIB

(Variación 12 meses)(%)

	Prom.92-95	96*	97*
Demanda Interna	9.9	8.3	6.5
FBKF	14.8	11.0	8.0
Resto	8.5	7.4	6.0
Consumo Privado	9.0	9.0	6.5
Consumo Gobierno	3.3	3.0	3.0
Inventarios			
Exportaciones de Bs. y Ss.	9.3	8.2	8.3
Importaciones de Bs. y Ss.	15.5	10.1	7.9
PIB	7.5	7.4	6.5
Ahorro Nac.Bruto (% PIB nom)	25.4	24.9	24.6
Inversión en KF (% PIB real)	26.0	28.1	28.5
Inversión Total (% PIB real)	29.7	31.9	32.2

Tasa de Desocupación Gran Santiago



Gobierno Central

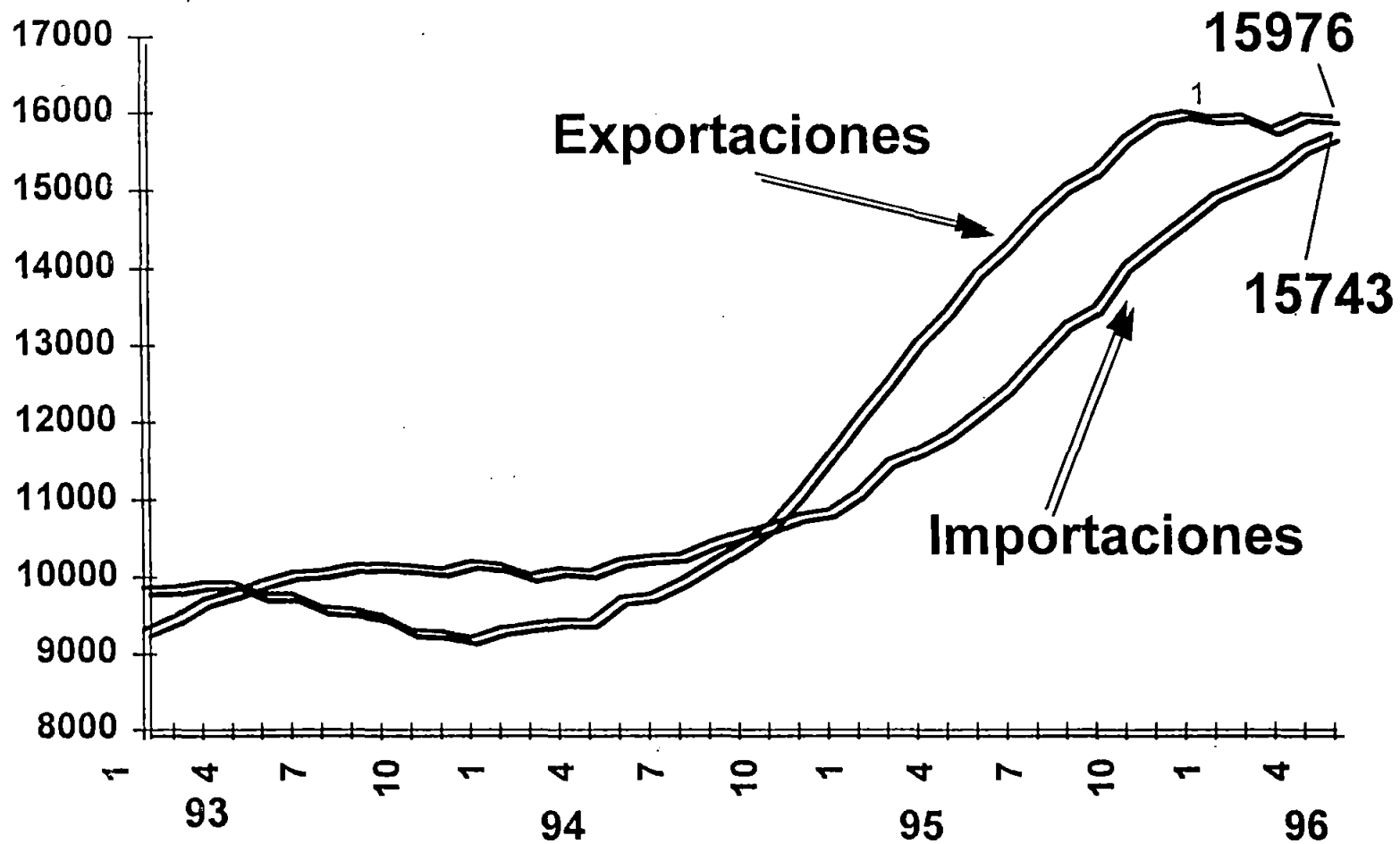
(Variación real 12 meses)(%)

	Prom.91-95	96.1
Gasto Corriente	6.3	5.2
Gasto Corriente sin Intereses	7.7	7.6
Gasto de Capital	13.0	22.5
Gasto de Capital sin Inv. Fin.	15.0	21.7
Gasto Total	7.3	7.8
Gasto Total sin Int. ni Inv. Fin.	8.7	9.5

Crecimiento del PIB	7.5	9.0
----------------------------	------------	------------

Balanza Comercial

12 meses

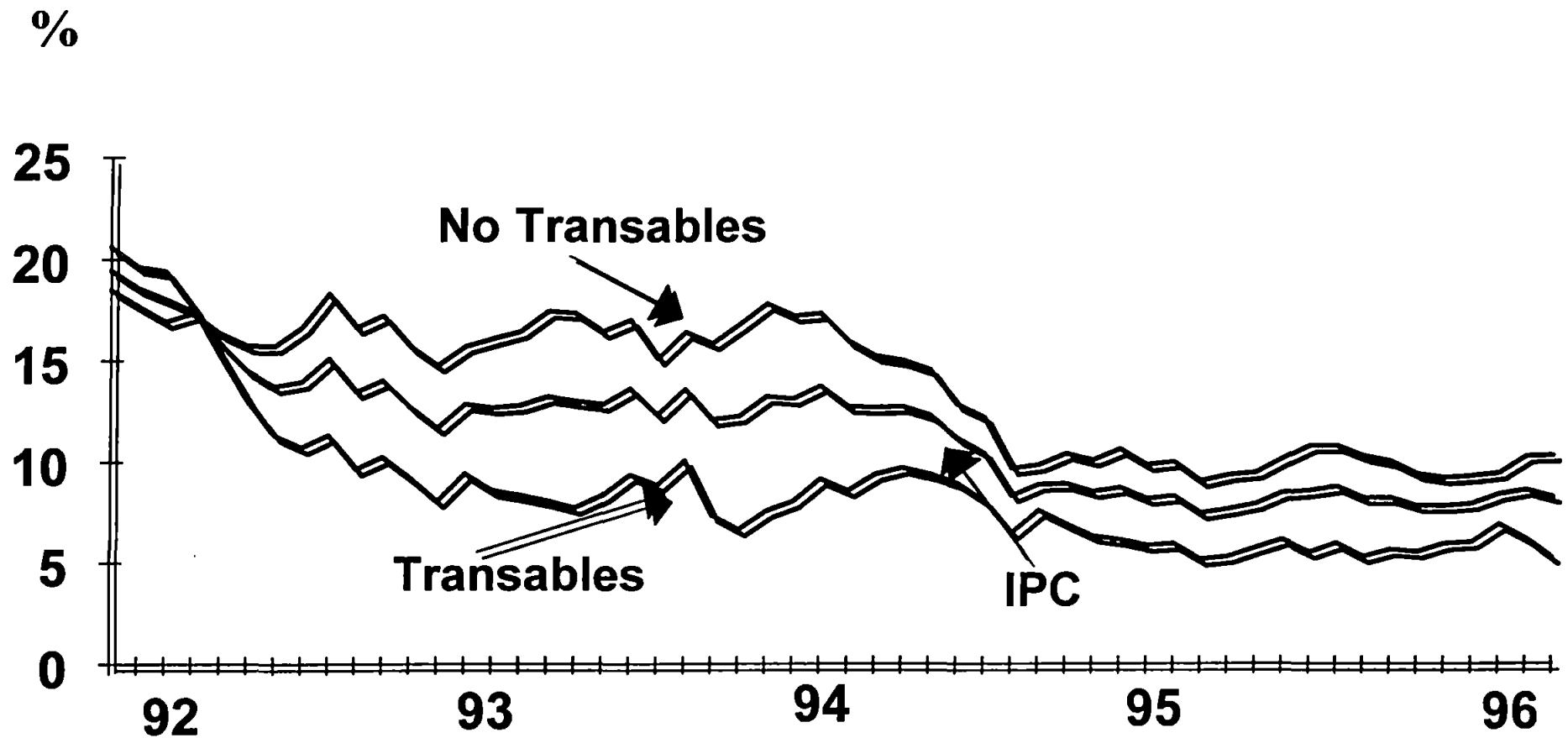


Balanza de Pagos

millones de dólares

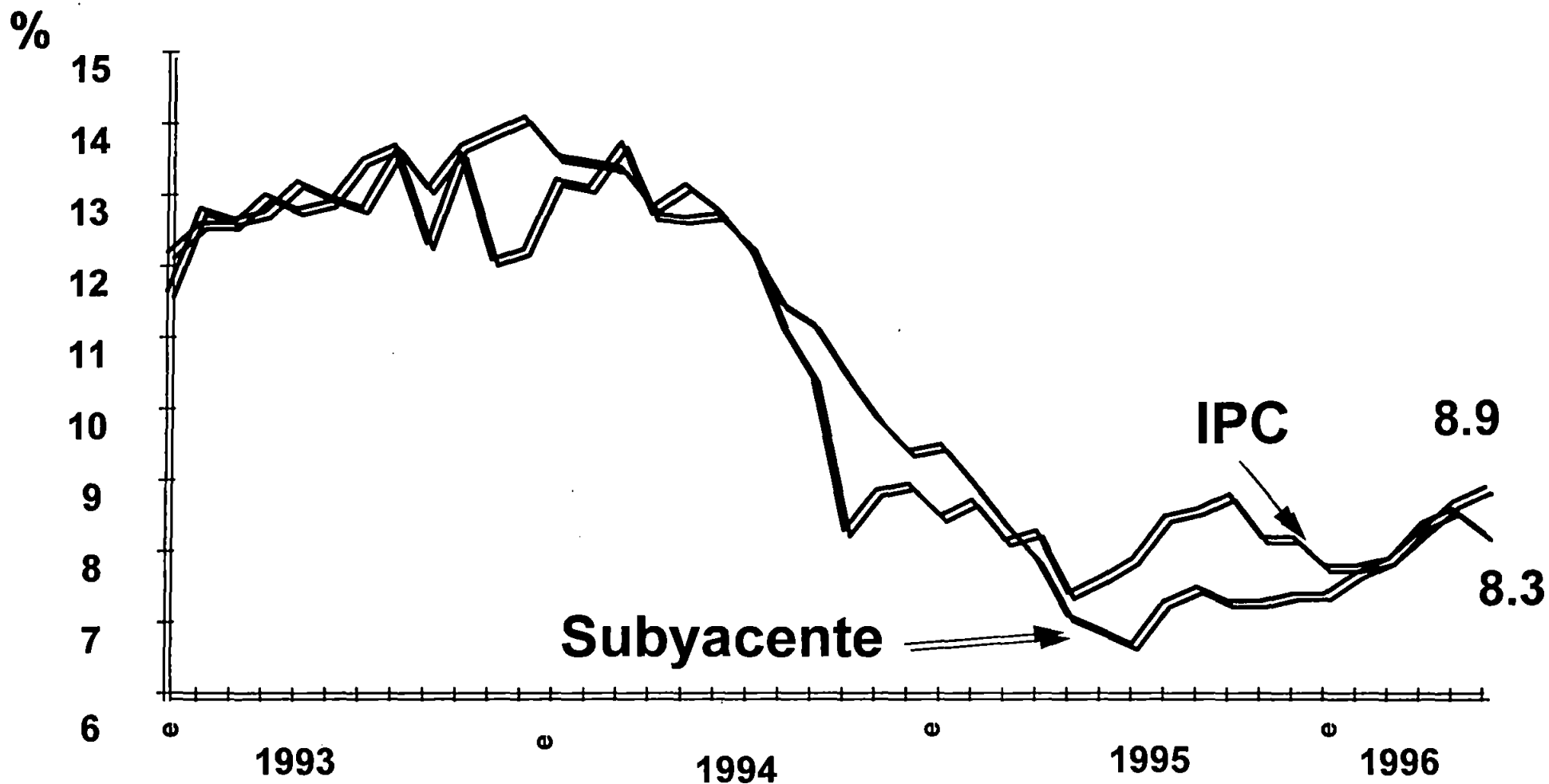
	1995	1996*	1997*
Cuenta Corriente	160.0	-2504.9	-3082.9
Balanza Comercial	1383.5	-1024.9	-1382.9
Exportaciones	16038.6	15365.7	16757.0
Importaciones	14655.1	16390.6	18139.9
Resto	-1223.5	-1480.0	1700.0
Cuenta de Capitales	1168.1	3800.0	4700.0
Inversión Extranjera	1030.0	3100.0	2300.0
Otros Capitales	138.1	700.0	2400.0
Errores y Omisiones	-267.3	-286.8	0.0
Saldo Balanza de Pagos	1060.8	1008.3	1617.1

Inflación de Transables y No Transables 12 meses

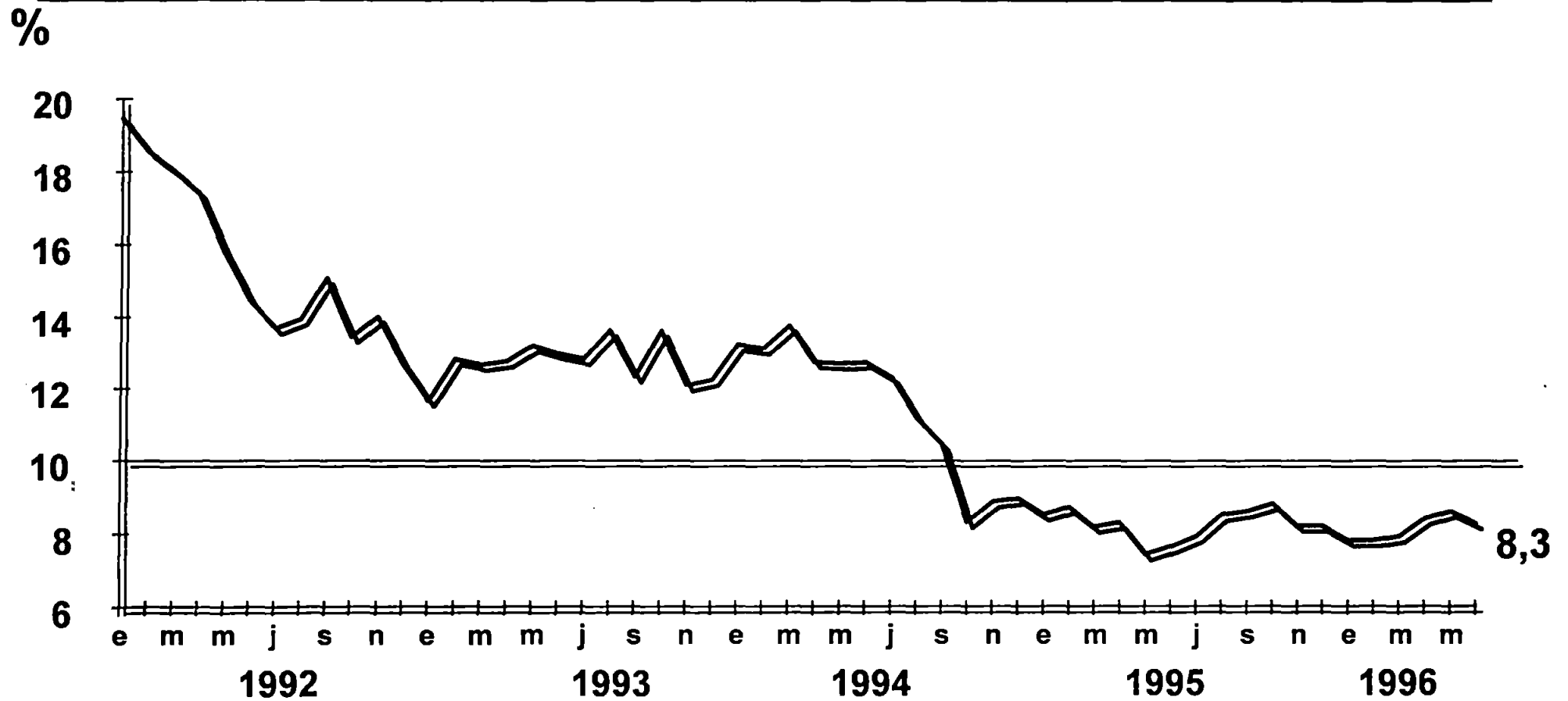


Inflación Subyacente e IPC

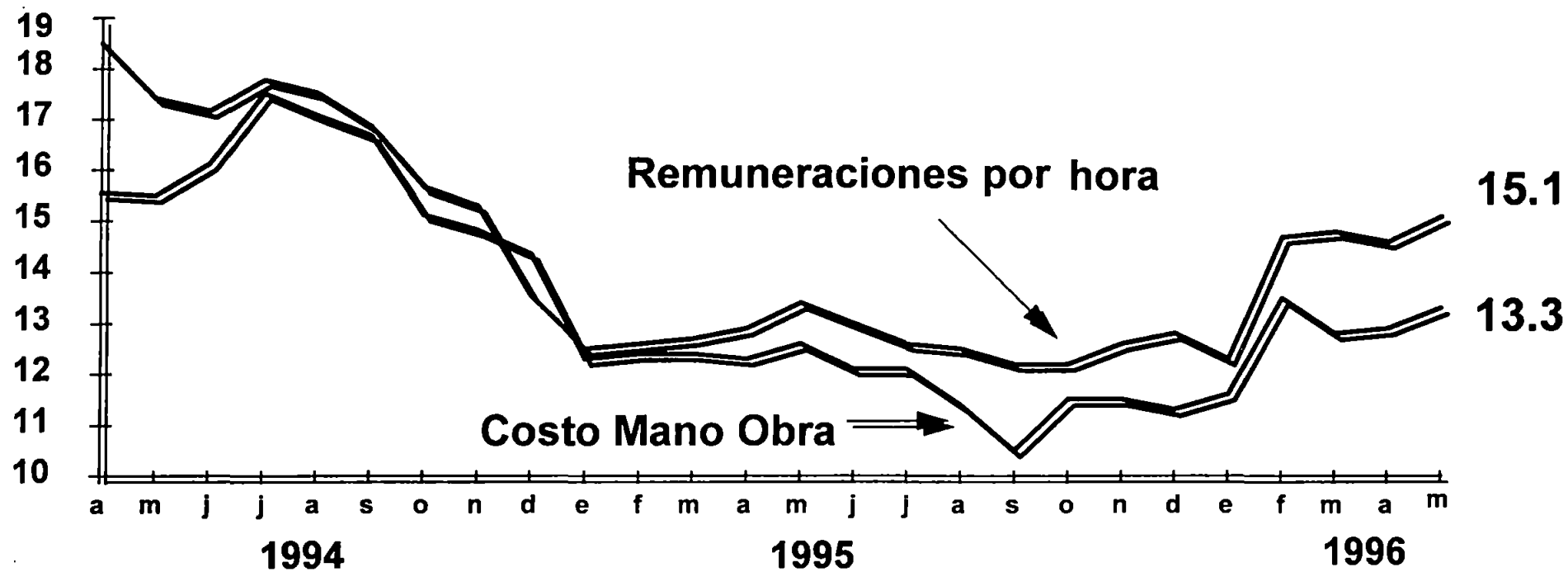
12 meses



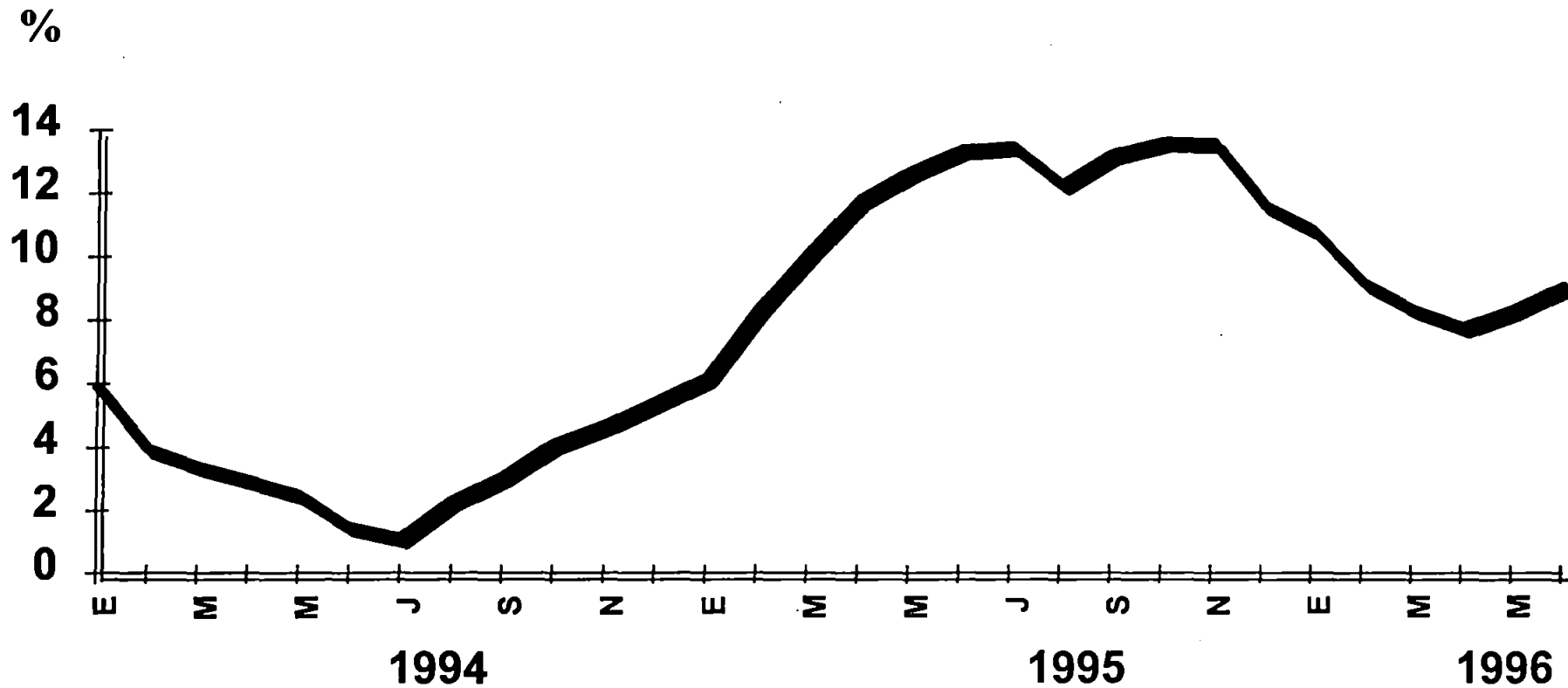
Evolución de la Inflación 12 meses



Remuneraciones y Costo Mano Obra nominal 12 meses

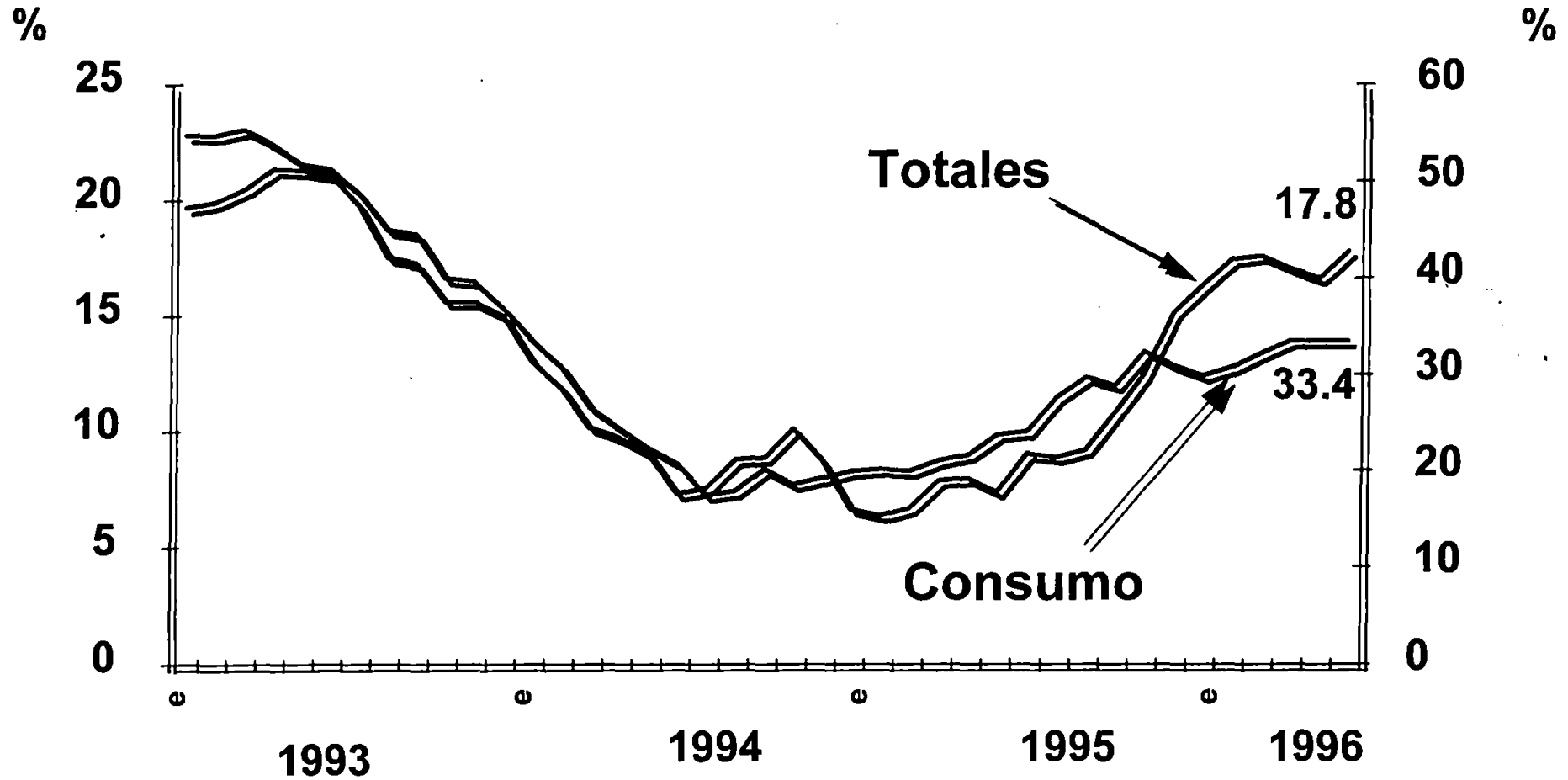


M1A ajustado por diferencial de tasas 12 meses, trimestres móviles



Colocaciones Reales

12 meses



Proyecciones 1996 - 1997

	1996	1997
• Crecimiento del PIB	7.4	6.5
• Inflación	6.9	5.8
• Cuenta Corriente (% PIB)	-3.5	-3.9
• Saldo Balanza Com. (mill.US\$)	-1024.9	-1382.9
• FBKF (% PIB)	28.1	28.5
• Ahorro (% PIB)	24.9	24.6
• Tasas de Interés LP	a la baja	
• Tipo de Cambio Real	estable - a la baja	

Variables Claves

- **Precio del Cobre**
- **Precio de otros productos**
- **Economía mundial**
- **Remuneraciones**
- **Gasto fiscal**
- **Reajuste sector público**



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Programa de Perfeccionamiento para
Directivos y Ejecutivos de la Red Social
de la Cámara Chilena de la Construcción. 1996.

SESION N°1 COYUNTURA ECONOMICA

Charla N° 1

"Desafíos para el sector construcción en
el actual escenario económico"

Expositor: Sr. Eugenio Velasco M.
Presidente de la C.Ch.C.



**Programa de Perfeccionamiento
para Directivos y Ejecutivos de las
Entidades de la Red Social**

Primera Sesión

COYUNTURA ECONÓMICA



**Desafíos para el Sector
Construcción en el actual
escenario económico**

*Exposición de
Don Eugenio Velasco Morandé
Presidente de la
Cámara Chilena de la
Construcción*



Un poco de historia

- **Desarrollo errático de construcción**
 - ✓ **Política Fiscal oscilante entre**
 - **Estabilización y**
 - **Reactivación**
- **Economía cerrada al exterior**
 - ✓ **Sustitución de importaciones**
- **Estado**
 - ✓ **"Benefactor"**
 - ✓ **Intervencionista**



La vivienda

- **Basado en programas públicos**
- **Financiamiento escaso**
- **Privados sólo construían**
- **Fisco :**
 - ✓ **Diseñaba proyectos y aportaba terrenos**
 - ✓ **Financiaba oferta y demanda**
 - **Créditos blandos**
 - **Subsidios ocultos**



Vivienda Privada

- **Escaso desarrollo inmobiliario**
- **Inversión privada incentivada por disposiciones especiales**
 - ✓ **Ley Pereira**
 - ✓ **D.F.L. 2**
 - ✓ **Sistema de Ahorro y Préstamos**



**Inversión privada
productiva**

- **Limitada por falta oportunidades**
 - ✓ **Tamaño del mercado interno**
 - ✓ **Fuerte intervención estatal**
 - **Monopolios naturales**
 - **Empresas del Estado**
 - **Regulaciones de precios**
 - **Controles del crédito**



La inflación

- *Inhibía inversión privada*
 - ✓ *Incertidumbre de retornos esperados*
- *Limitaba mercado capitales*
 - ✓ *Desincentivando el ahorro*
 - ✓ *Financiamiento escaso*
 - *Fuentes*
 - *Flujos*
 - *Plazos*



Hacia un sistema de mercado

- *Crisis político-económica*
- *Transformación del sistema*
 - ✓ *Medidas iniciales*
 - *Suprimir controles de precios*
 - *Levantar regulaciones*
 - *Devolver empresas expropiadas*
 - ✓ *Coyuntura adversa*
 - *Desequilibrios macro*
 - *Crisis del petróleo (1975)*
 - *Crisis de la deuda (1982)*



Las Reformas estructurales

- *Redefinición Rol del Estado*
- *Apertura de economía el exterior*
- *Creación del mercado de capitales*
- *Flexibilización del mercado laboral*
- *Fortalecimiento red social*

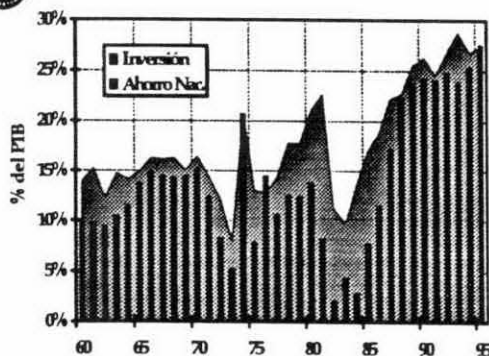


Efecto de las reformas

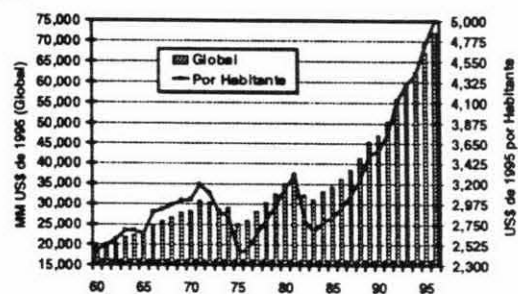
- *Fomento del ahorro*
- *Aumento de la inversión privada*
 - ✓ *Flujo de inversión extranjera*
 - ✓ *Privatización de empresas*
- *Diversificación exportaciones*
 - ✓ *Ventajas comparativas*
- *Crecimiento sostenido del PIB*



Ahorro-Inversión



Evolución del PIB





Modernización del sector habitacional

- Estado subsidiario
 - ✓ Programas de subsidio
- Esfuerzo privado
 - ✓ Ahorro para la vivienda
- Financiamiento hipotecario
 - ✓ Instrumentos reajustables
 - ✓ Mercado secundario
 - ✓ Inversionistas institucionales



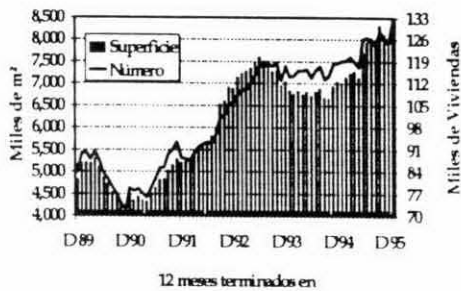
Distribución de Funciones en Vivienda

PROGRAMA	INSTRUMENTOS	PROYECTOS	UNIDADES CONSTRUIDAS	CONTRATOS	RENTAS	COMERCIALIZACION	MANEJO DE FONDOS	MANEJO DE CREDITO
Año 1977								
LABOR HABITACIONAL								
U.F. SOCIAL VIVIENDA	1	1	1	1	1	1	1	1
Año 1978								
LABOR HABITACIONAL								
U.F. SOCIAL VIVIENDA	1	1	1	1	1	1	1	1
LABOR INMOBILIARIA								
PROGRAMA DE FONDOS	1	1	1	1	1	1	1	1
Año 1979								
LABOR HABITACIONAL								
U.F. SOCIAL VIVIENDA	1	1	1	1	1	1	1	1
LABOR INMOBILIARIA								
PROGRAMA DE FONDOS	1	1	1	1	1	1	1	1

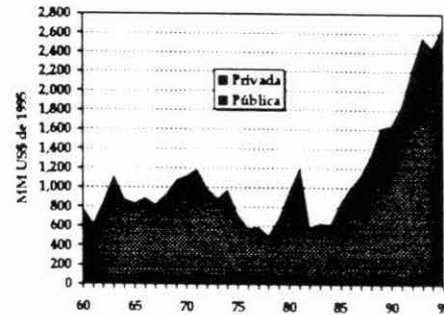
RESPONSABILIDAD ESTATAL RESPONSABILIDAD PRIVADA



Edificación Habitacional



La inversión en viviendas



El Leasing Habitacional

- Nueva alternativa
 - ✓ Flexible
 - ✓ Incentiva ahorro
 - ✓ Sectores sin ahorro previo y/o sin acceso al crédito pero con potencial y capacidad de pago



El Leasing Habitacional

- Nuevas instituciones
 - ✓ Administradoras de cuentas
 - ✓ Administradoras de Fondos para la Vivienda
 - ✓ Sociedades inmobiliarias
 - ✓ Sociedades securitizadoras
 - ✓ Sociedades de servicios
- Nuevos negocios

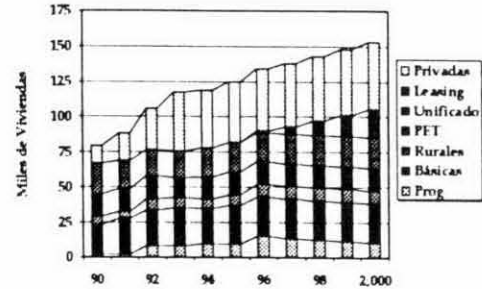


El futuro habitacional

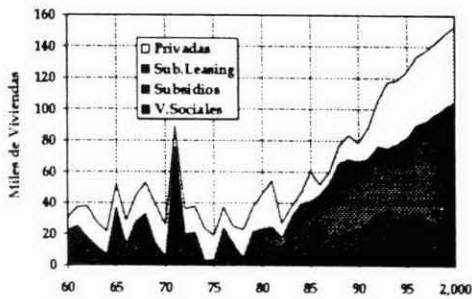
- **Nuevo enfoque de subsidiariedad**
 - ✓ Mayor responsabilidad privada
- **Movilidad habitacional**
 - ✓ Mercado secundario viviendas sociales



Proyección del Mercado de Viviendas



Evolución Construcción Habitacional



Inversión productiva

- **Privatizaciones**
- **Apertura económica**
- **Inversión extranjera**



El sector de la energía

- **Marco regulatorio**
- **Subsidiariedad del Estado**
- **Operadores privados**
- **Demanda cubierta**
- **Carpeta de proyectos**
- **Operaciones en el exterior**

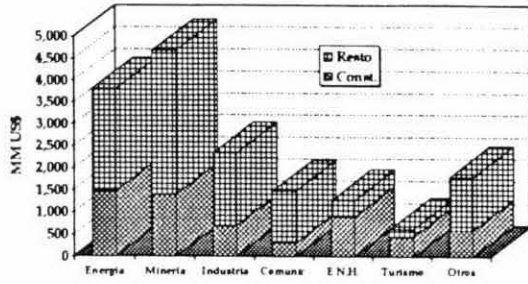


Las telecomunicaciones

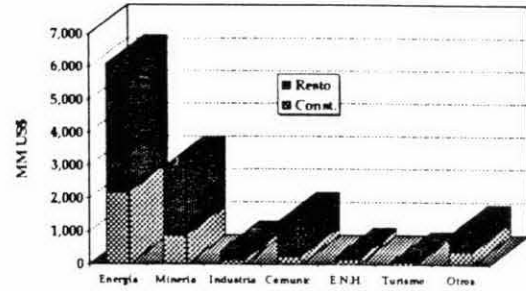
- **Marco regulatorio**
- **Privatización**
- **Eficiencia**
 - ✓ Cobertura
 - ✓ Nivel tecnológico
 - ✓ Calidad del servicio
 - ✓ Ventajas competitivas
 - ✓ Planes de desarrollo



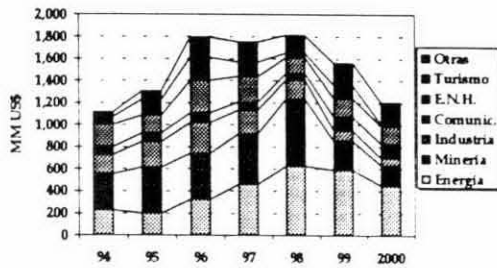
Catastro Inversión Productiva 96-2000



Proyectos a nivel de Idea



Construcción Productiva Privada



Infraestructura pública

- Presenta déficits importantes
 - ✓ Pérdidas de competitividad
 - ✓ Amenaza desarrollo futuro
- Prioridad nacional
 - ✓ Debe duplicarse inversión
 - ✓ Creciente participación privada

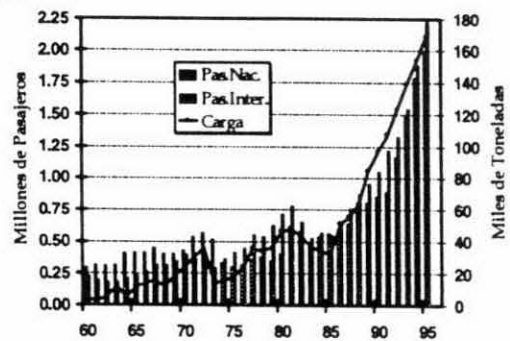


Ferrocarriles

- Necesidades : US \$ 458 millones
 - ✓ Recuperación de vías y equipos
- Proyectos
 - ✓ Concesiones de carga y pasajeros
 - ✓ Privatización Ferronor
 - ✓ Trenes suburbanos
 - ✓ Desarrollos inmobiliarios



Transporte Aéreo



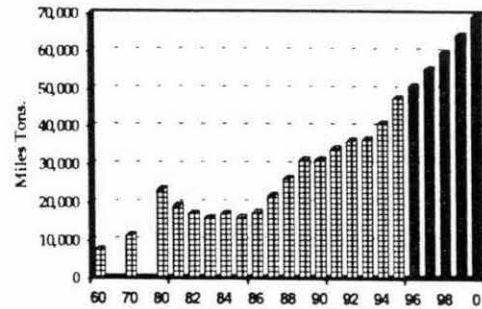


Aeropuertos

- **Necesidades : US\$ 173 millones**
 - ✓ Ampliar y modernizar terminales
 - ✓ Ampliar y conservar pistas
 - ✓ Sistemas de seguridad y apoyo terrestre a naves en vuelo
- **Proyectos**
 - ✓ Concesiones para construcción y operación de terminales



Carga Portuaria Internacional

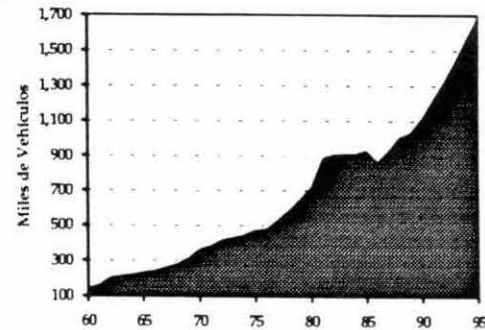


Puertos

- **Necesidades : US\$ 500 millones**
 - ✓ Construcción de sitios y abmacenes
 - ✓ Modernización de equipos
 - ✓ Ampliación de instalaciones
- **Proyectos**
 - ✓ Nueva Ley de Emporchi
 - Concesión de sitios
 - ✓ Nueva legislación portuaria



Parque Automotriz



Vialidad interurbana

- **Necesidades : US\$ 6.050 millones**
 - ✓ Mejorar estado de la red
 - ✓ Elevar estándares de carpetas
 - ✓ Dobles vías
 - ✓ Conservación
- **Proyectos**
 - ✓ Concesiones
 - ✓ Programas de inversión pública

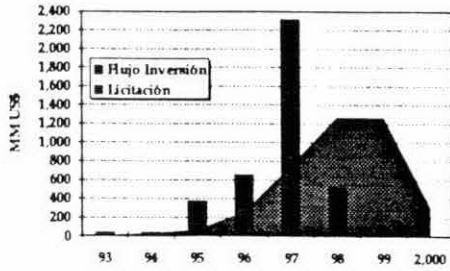


Vialidad Urbana

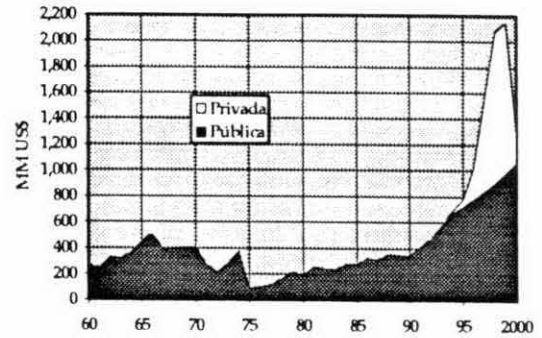
- **Necesidades : US\$ 2.519 millones**
 - ✓ Vías estructurantes
 - ✓ Pavimentación calles
 - ✓ Conservación
 - ✓ Gestión de tránsito urbano
- **Proyectos**
 - ✓ Concesiones
 - ✓ Tarifación Vial
 - ✓ Estacionamientos subterráneos



Plan Concesiones OO.PP.



Inversión Vial



Servicios sanitarios

- Necesidades : US\$ 2.348 millones
- ✓ Captación de agua
- ✓ Ampliar cobertura
- ✓ Plantas de tratamiento

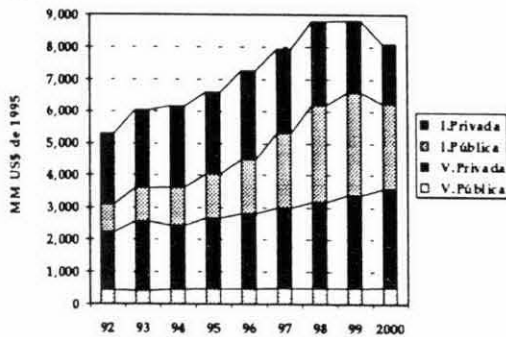


Servicios sanitarios

- Proyectos
- ✓ Privatización parcial
- ✓ Programas de desarrollo



Inversión en Construcción



El entorno

- Efecto del desarrollo tecnológico
- Internacionalización
- Globalización

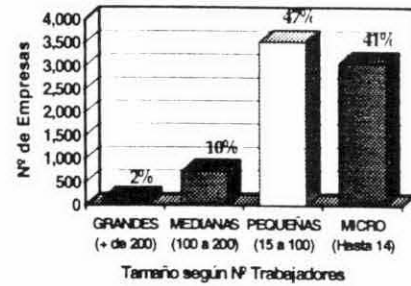


El perfil de la construcción (diagnóstico)

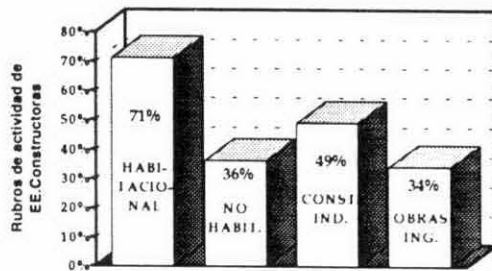
- Estructura precaria de las empresas
- Falta estandarización e industrialización
- Faltan indicadores de productividad
- Baja calificación de trabajadores



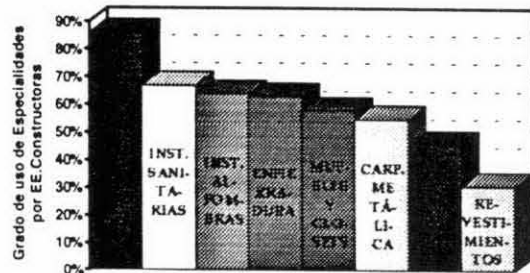
Las Empresas constructoras



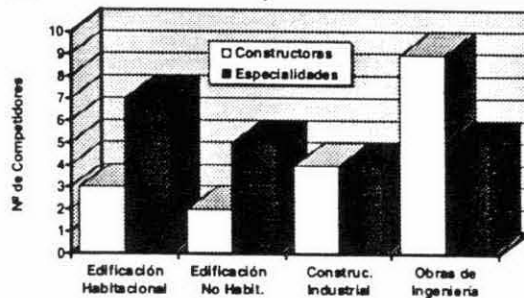
Distribución por rubros



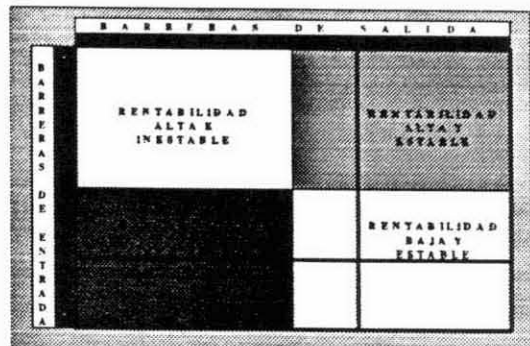
Las Especialidades



La competencia

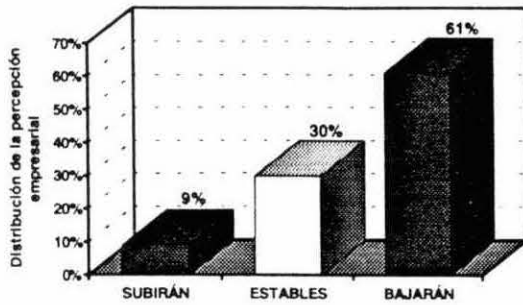


La competencia

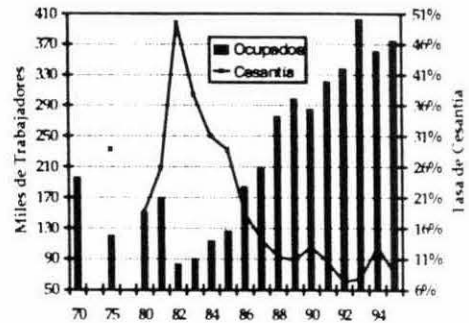




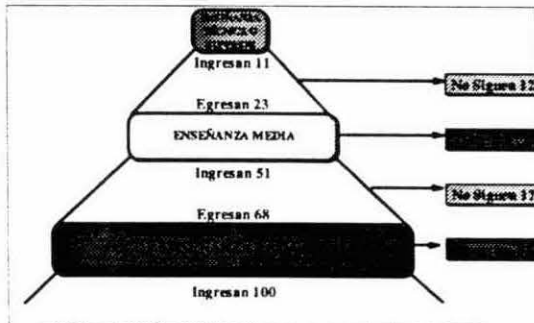
Tendencia de márgenes



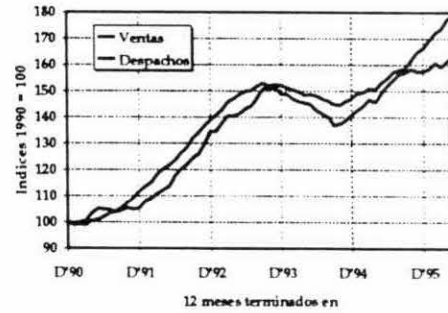
Evolución del Empleo



Recursos Humanos



Materiales de Construcción



Necesidades del sector

- Mejorar la calificación laboral
- Incorporar nuevas tecnologías
- Aumentar productividad



El desafío

- Capacidad para enfrentar nuevas condiciones del Mercado
 - ✓ Concesiones,
 - ✓ Leasing
 - ✓ Nuevos negocios:
- Gestión, operación y construcción
- Ingeniería financiera



Podemos hacerlo

- **La Industria nacional es capaz**
 - ✓ **Controlando la calidad**
 - ✓ **Fortaleciendo la especialización**
 - ✓ **Generando microempresarios competentes**
 - ✓ **Introduciendo mayores grados de estandarización e industrialización**
 - ✓ **Modernizando los sistemas de gestión**



Tareas para la Red Social

- **Educación**
 - ✓ **Adaptar programas de educación técnica**
 - ✓ **Elevar calidad y nivel educativo**
- **Capacitación**
 - ✓ **Ampliar los programas**
 - ✓ **Involucrar a las empresas**
 - ✓ **Contribuir al mejoramiento de la legislación**



Otras Tareas

- **Seguridad Laboral**
 - ✓ **Aumentar prevención de accidentes**
 - ✓ **Mejorar seguridad en faenas**
 - ✓ **Formar expertos en Seguridad**
- **Vivienda**
 - ✓ **Canalizar ahorros**
 - ✓ **Administrar fondos**
 - ✓ **Promover movilidad habitacional**



Y otras más

- **Desarrollar nuevos seguros**
 - ✓ **De desempleo**
 - ✓ **Para flujos de financiamiento**
- **Nuevas alternativas de inversión**
 - ✓ **Desarrollar mecanismos eficaces para participar en nuevos negocios**
 - **Leasing Habitacional**
 - **Securitización**
 - **Concesiones de Infraestructura**



Finalmente

- **Mejorar calidad de vida de nuestros trabajadores, en áreas como**
 - ✓ **La Salud**
 - ✓ **La Seguridad Social**
 - ✓ **La Asistencia Social**
 - ✓ **El Deporte y la Recreación**



Santiago, Jueves 18 de Julio de 1996



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

F A X

A : Sr. Carlos Amenábar
Cámara Chilena de la Construcción

REF. : PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO PARA
DIRECTORES Y EJECUTIVOS DE LA RED SOCIAL
DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

FECHA: Santiago, Julio 1996

De nuestra consideración:

En relación al Programa de la referencia, me permito recordarle que la sesión del próximo jueves 25 contempla las siguientes dos charlas:

8:30 a 9:45 horas


Reforma a la Educación e Igualdad de Oportunidades, la que será dictada por el señor Ministro de Educación, Sergio Molina.

10:00 a 11:15 horas

Hacia un Sistema Integral de Salud para Chile, a cargo del Dr. Juan Giaconi, ex-Ministro de Salud.

Le rogamos encarecidamente puntualidad en la hora de llegada, en especial en esta oportunidad en la que inicia la sesión un Secretario de Estado.

Sin otro particular, le saluda atentamente,


María Elena Gaete M.
Gerente General CIEDESS
entidad encargada del Programa



CORPORACION
DE INVESTIGACION,
ESTUDIO Y
DESARROLLO DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

PROGRAMA

**PERFECCIONAMIENTO PARA DIRECTIVOS Y
EJECUTIVOS DE LA RED SOCIAL DE LA CAMARA
CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

C I E D E S S

JULIO-AGOSTO DE 1996.

Sesión N° 1: jueves 18 de julio

COYUNTURA ECONOMICA

Esta parte del programa está destinada a revisar la evolución de las principales variables macro y microeconómicas, con especial énfasis en aquellas materias que inciden en la gestión de las instituciones y empresas que integran la Red Social. Incluye, asimismo, la visión que la propia Cámara tiene respecto de la participación del sector en los resultados globales y el grado de expansión que se prevé para los distintos sub-sectores.

El tema es analizado a través de dos charlas:

Charla N° 1 : 8:30 a 9:45 horas

"Desafíos para el sector construcción en el actual escenario económico"

Sr. Eugenio Velasco
Presidente Cámara Chilena de la Construcción

Charla N° 2 : 10:00 a 11:15 horas

"Proyecciones económicas de Chile 1997-1998, dos visiones"

Sr. Rodrigo Vergara
Economista CEP

Sr. Máximo Aguilera
Asesor Ministro de Economía

Sesión N° 2 : jueves 25 de julio

**EVOLUCION Y DESARROLLO DEL
SECTOR SEGURIDAD SOCIAL**

La forma en que se aborde la solución de problemas sociales de distinta índole en el país, es un tema al que las instituciones de la Red deben asignar especial atención, por cuanto en cierta forma determinan la posición que los diferentes actores asumen frente a dichos problemas. A su vez, la importancia que el sector seguridad social ocupa en la definición de políticas que promuevan mayor bienestar para la población, obliga a revisar permanentemente los temas que concentran la preocupación de la ciudadanía.

De acuerdo con lo expuesto, esta parte del programa incluye dos temas con un alto contenido en cuanto representan desafíos relevantes para el desarrollo del país.

Charla N° 3 : 8:30 a 9:45 horas

"Reforma a la Educación e Igualdad de Oportunidades"

**Sr. Sergio Molina
Ministro de Educación**

Charla N° 4 : 10:00 a 11:15 horas

"Hacia un Sistema Integral de Salud para Chile"

**Dr. Juan Giaconi
Ex Ministro de Salud**

**Sesión N° 3 : jueves 1° de agosto HERRAMIENTAS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTION**

La rapidez de los cambios que se están produciendo en la forma de gestionar con éxito las empresas en economías en desarrollo, como es la chilena, obligan a asignar una importancia relevante al uso eficiente de las herramientas que permiten mejorar los estándares de producción y de mercado. Siendo esta una materia a la que cada una de las entidades asigna recursos en función de su propia realidad, se considera conveniente incluir en esta ocasión dos temas de indudable valor estratégico, como son las telecomunicaciones e informática y la reingeniería.

Charla N° 5 : 8:30 a 9:45 horas

"Informática, telecomunicaciones e innovación tecnológica"

**Sr. Andrés Navarro
Presidente Sonda**

Charla N° 6 : 10:00 a 11:15 horas

"Modernizando la empresa a través de la reingeniería de negocios"

**Sr. Antonio Kovacevic
Gerente General IBM Consulting Group**

**Sesión N° 4 : jueves 8 de agosto INTERNACIONALIZACION DE LOS
SERVICIOS**

La proyección hacia el exterior de las instituciones de la Red Social se está produciendo no sólo en el plano de compartir la experiencia que la Cámara ha acumulado en la creación de dicha Red, sino que, también, en la de participar como inversionista en iniciativas que, amparadas en el proceso de reformas sociales y económicas que están ocurriendo en la mayoría de los países de la región, permitan aportar expertizaje y capital cuando ello sea atractivo para los intereses del sector.

Charla N° 7 : 8:30 a 9:45 horas

"El marco jurídico en la exportación de servicios"

**Sr. Carlos Budnevich
Gerente de Análisis Financiero
Banco Central**

Charla N° 8 : 10:00 a 11:15 horas

"El escenario político latinoamericano"

**Sr. Ricardo Riesco
Vicerrector Académico
Pontificia Universidad Católica de Chile**

Sesión N° 5 : viernes 23 de agosto . TEMA DE ACTUALIDAD

Esta parte del programa está orientada a promover un acercamiento hacia lo que se ha denominado "Espíritu Cámara", considerándose, para tales efectos, la participación de sectores que tradicionalmente han influido fuertemente en la vocación de servicio que caracteriza al empresario de la construcción. En esta ocasión se considera la posición de la iglesia y de los empresarios en relación con el tema crecimiento y distribución de ingresos.

Charla N° 9 : 8:30 a 9:45 horas

"Desarrollo y Equidad, visión de la Iglesia"

Relator: pendiente

Charla N° 10 : 10:00 a 11:15 horas

"Crecimiento y Distribución de ingresos, visión de los empresarios"

Sr. José A. Guzmán

Presidente Confederación de la Producción y del Comercio



PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO
PARA DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS



18.07.96

08:30 Eugenio Velasco.

Marketing Institucional: Instituciones que participan

- Administradores de cuentas
- Admin. Fondos para el Vivien^o ^{interespaciales} de cuentas
- Sociedades inmobiliarias
- Sociedades securitadoras
- Sociedades de Seguros

Rodrig Vergara - Máximo Aguilera
FX Brolentol / COP Cereser Univ Economía

2507.96

08:30 S. Medina. Univ ~~Comercio~~ ^{Educación}

- 8% de matrícula es colegio privado

32 Aprobados privados
60% municipal

Colegio Azar 45%

✓ media 60%

✓ preescolar 0-6 años 27%

- 14% matrícula rural

- Población económicamente

activa que no ha censado + de

60 barrios 1000.000 de personas

Salarios de profesores \$156M a \$350M con 30 hrs

¿IVA al libro?

01.08.96

A. Navarro.

Infraestructura y telecomunicaciones

3 años antes de Cristo Aristóteles

Galileo

Newton ± 1720

Tierra - agua - fuego - aire

2 fuerzas: electricidad y gravitación

Tierra redonda

25.07.96

10:30. Dr Fran Giacconi → nada interesante

Organización + planes con las modernas
Trabajo + por objetivos y resultados

Antonio Kovacic Reingeniería de Negocios

La reingeniería incluye:

- Romper paradigmas
- Analizar el entorno
- La visión de una empresa por procesos
- Nueva forma de organizar personas
- una medición más acorde con el cambio
- La información como soporte del cambio

Padre de la reingeniería: Michael Hammer

06.08.96

Banco Central. Carlos Budneich

23.08.96

Uros Mami Camilo Vidal

desarrollo y equidad.

- 1.- Por qué la Iglesia se interesa en los temas de género?
- 2.- Cuántos son los ecúclicos, cuántos, crees o blancos?
cuántos los hijos? 10.-

Los 10 ecúclicos

- Nuevo Vaticano Dec XIII
- Cuadernos de Auro 1931
- Cuales el registro 1961
- Páramo en Tercis 1963
- Iglesias suavis 1964



PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO
PARA DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS



• Papeles de Prensio	1967
• Papeles et	1965
• Octogesima	1971
• Sobrem	1981
• Solicitudes	1988
• Conclusiones	1991

José Antonio Guzmán M.

06281

658.407 124

5822

C.A.



Corp. Investigación, Estudio y Desa-

AUTOR, rollo de la Seg. Social.

Charlas

TITULO

Fecha	NOMBRE	Firma
	<i>[Handwritten signature]</i>	



Autor.: Corp. Investigación, Estudio....

Título: Charlas

Nº top.: 06281