

**Coloquios sobre Transformación Digital
Centro de Sistemas Públicos
Ingeniería Industrial – Universidad de Chile**

Respuestas a preguntas presentadas a partir de la presentación “Transformación Digital del Estado: Modernización de la Superintendencia de Seguridad Social”

N°	ASISTENTE/INSTITUCIÓN	OBSERVACIÓN/CONSULTA	RESPUESTA
1	Luis Dubó	¿Tienen algún programa de Gobierno de Datos?	En el desarrollo del Proyecto, la SUSESO levantó un “Plan de Desarrollo Tecnológico”, el cual, entre otras materias, aborda la estrategia para el uso de los datos. En concreto, en cuanto a la explotación de los datos que se integran al PAE y a “Superintendencia en Línea “ -SEL- (lámina 10); existe en el Departamento de Tecnología y Operaciones de SUSESO la Unidad de Explotación de Sistemas y Continuidad Operacional (UES) la cual es la responsable, entre otras materias, de velar por la calidad de los datos en los procesos de captura, almacenamiento, procesamiento y puesta a disposición (labor en la cual se involucran directamente las áreas de negocio relacionadas con cada régimen de seguridad social, las cuales son las responsables de levantar las validaciones y reglas de negocio y de fiscalizar su cumplimiento). En dicha labor, le corresponde a la UES: i) administrar, gestionar y mantener actualizados los sistemas de información con que cuenta la Superintendencia; ii) proveer una estructura centralizada para el tratamiento global, integral y transversal de los datos que emanan de los sistemas de información con que cuenta la Superintendencia; y, iii) generar estándares de completitud y calidad en lo relacionado con la implementación de sistemas de información (interoperabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, seguridad, escalabilidad) y en el desarrollo de la plataforma tecnológica de la Superintendencia; y velar por el debido cumplimiento de las normas establecidas en materia de gobernanza de datos y seguridad de la información.
2	Pía Verdugo C	¿Existe algún instructivo de implementación digital por parte de ustedes?	La SUSESO se ha regido por la normativa vigente en la materia (documento electrónico, firma electrónica, seguridad de la información), más los instructivos y lineamientos que sobre el tema se han levantado desde la División de Gobierno Digital. A nivel interno, la Superintendencia levantó un “Plan de Desarrollo Tecnológico” que aborda, entre otras materias: i) la importancia del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en la gestión pública y en particular en la Superintendencia; ii) diagnóstico institucional a nivel de TICs, visualizando el estado en materia de proyectos, sistemas de información e infraestructura tecnológica; iii) estrategia y gobernanza para el desarrollo digital de la SUSESO; iv) metodología para la implementación de proyectos tecnológicos; v) mirada integral de los

			<p>sistemas de información a nivel institucional; vi) plan de mejoramiento de la infraestructura tecnológica.</p> <p>Por último, dada la relevancia e importancia del Proyecto de Mejora Integral, se analiza en forma pormenorizada el componente tecnológico que lo sustenta y se avanza en una primera versión de un diseño tecnológico de alto nivel.</p>
3	Luis Dubó	¿Qué modelos predictivos han implementado?	<p>Se desarrolló una consultoría para el análisis y creación de modelos de inteligencia de negocios, en el contexto del Procedimiento Administrativo Electrónico. Dicha consultoría permitió el establecimiento y definición de los modelos predictivos que serán implementados en el PAE. En este proceso se testearon los siguientes modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Árboles Clasificadores • Modelos de Regresión • Redes Neuronales • Bagging y Random Forest <p>Luego de los múltiples testeos y calibrages, finalmente (y a la luz de los resultados) se optó por modelo de árboles de clasificación (potenciados con Bagging y Random Forest)</p> <p>Una vez levantados dichos modelos (de predicción de reclamaciones y modelo para la detección de similitudes de dictámenes), se procedió al desarrollo e implementación de los mismos en la plataforma del PAE.</p>
4	Adrián Medrano	Estratégicamente, ¿cuál es el mejor momento para iniciar formalmente la gestión del cambio?	<p>La gestión del cambio es permanente y comienza incluso antes del proyecto, es necesaria para evitar expectativas equivocadas, por cierto, durante el proyecto, y también sigue después de implementado éste. Recomendación, partir lo antes que sea posible.</p> <p>En el caso de la Superintendencia, la Consultoría duró 18 meses y continuó incluso luego del paso a producción, en el proceso de marcha blanca (ver lámina N° 24)</p>
5	Bruno Odone	¿Qué tipo de Modelo Predictivo se eligió en la SUSESO y por qué?	<p>Ver respuesta a pregunta N° 3.</p> <p>Se complementa señalando que se optó por un modelo que no fuera “caja negra” y que permitiera ir calibrando y ponderando las diversas variables (sobre la base de la caracterización).</p>

6	Germán Muñoz	¿La facultad de compartir datos entre entes del estado ya es real o sigue siendo caso a caso?	<p>Lamentablemente, en el actual modelo, continúa siendo un tema que se analiza caso a caso, y que se sustenta en Convenios de naturaleza bilateral, lo cual obliga a largos y engorrosos procesos de tramitación y concesiones recíprocas entre las entidades, lo cual dificulta aún más los procesos.</p> <p>De todos modos, se precisa que em el contexto del Proyecto, SUSESO implementa “Mi Portal de la Seguridad Social”, el cual incluye un modelo denominado “mediador” que permite, entre otras cosas, compartir datos sin necesidad de convenio, porque se sustenta en la autorización del titular de los datos, por medio de la clave única.</p> <p>El módulo denominado “Mi Portal de Seguridad Social” se define como una sección medular del nuevo sitio de la Superintendencia en Línea, cuya finalidad es otorgar a los usuarios la posibilidad de recibir información sobre sus beneficios sociales y asistencia personalizada para los usuarios que interactúan con la Superintendencia en la realización de trámites.</p> <p>Para ello, la Superintendencia de Seguridad Social ha creado este espacio para entregarle a los usuarios toda la información disponible vinculada a su seguridad social y además permite una secuencia de acciones y funcionalidades que responden al ciclo de ingreso de una presentación, posterior seguimiento de su tramitación y consulta permanente de información personalizada.</p>
7	Octavio Espinoza	¿Qué costo total tuvo este gran proyecto de la SUSESO?	<p>Lo valoramos en US\$ 8 millones. US\$ 4 millones los puso el Programa de Modernización de Hacienda y el BID; US\$ 2 millones de nuestro presupuesto regular y valoramos el aporte de nuestros propios funcionarios en otros US\$ 2 millones, distribuidos en tres años (2016, 2017 y 2018). Por su parte, también se considera un presupuesto anual para la continuidad operacional (que incluye los costos en hospedaje, soporte, mantención, licenciamientos y las actualizaciones, nuevos desarrollos y mejora continua), que asciende a la suma de US\$ 1 millón anual.</p>
8	MAGIK	¿Cuál han sido los avances de modernización en materia de fiscalización a los Servicios de Bienestar en relación al otorgamiento de beneficios?	<p>Este proyecto no incluyó los sistemas de bienestar, dado que se concentró en los temas principales (licencias médicas y otros), sin embargo, si proveyó de un plan de cuentas común a los servicios de bienestar e incremento el nivel de fiscalización, ordenando el otorgamiento de algunos beneficios que se estaban haciendo de forma irregular. Cada servicio somete a consideración de SUSESO su respectivo reglamento, el cual es aprobado y fiscalizado.</p>
9	Luis Dubó	¿Utilizan RPA?	<p>Sí se utilizaron sistemas que incluyeron modelos RPA, en particular, respecto de plataformas a las cuales se nos dio acceso como institución, pero no a través de servicios web, sino que por</p>

			<p>medio de interfaces de usuario. En concreto, todo el Proyecto se sustentó en arquitectura orientada a servicios, razón por la cual, se basa en el levantamiento y consumo de servicios web. Sin embargo, hay entidades públicas que, para determinada información, no pudieron levantar un servicio web, pero sí dieron acceso a una interfaz, autorizando la aplicación de modelo RPA para el consumo de los datos (con enlace directo).</p>
10	Carla González	<p>La interoperabilidad para el intercambio de datos entre instituciones actualmente se sustenta en los convenios. Tecnológicamente ¿es necesario que las plataformas de cada servicio estén en niveles similares de “modernidad”? Porque hasta ahora solo he visto intercambios de bases de datos, y el servicio receptor debe “interpretarlos”.</p>	<p>Si SUSESO se quisiera conectar con una entidad que provee datos, y que no los puede proveer mediante un servicio web, en efecto habría que “interpretarlos”, o, la otra institución tendría que desarrollar servicios web; en tal sentido, lamentablemente depende del nivel de avance tecnológico de cada entidad y de la forma como ésta puede poner a disposición los datos. Ahora bien, pensando precisamente en ese problema, SUSESO desarrollo un sistema especial para oponer a disposición datos. Precisamente el problema que se plantea en la pregunta es lo que ocurre en la mayoría de los intercambios de datos o transferencias de datos que se dan en la administración del Estado. Sin embargo, en el contexto del Proyecto, SUSESO levantó “Mi Portal de la Seguridad Social”, el cual incluye un modelo denominado “mediador” que permite, entre otras cosas, compartir datos sin necesidad de convenio, porque se sustenta en la autorización del titular de los datos, por medio de la clave única. Por medio de este mediador, además, se entregan los datos (con la debida documentación), sin que sea necesario para las entidades interpretarlos. Incluso, se desarrollaron “widget”, a efectos que las instituciones públicas simplemente lo instalen en sus interfaces (sin necesidad de desarrollo).</p>
11	Carla González	<p>¿Les ha ayudado el Instructivo de Transformación Digital del año 2019, que es posterior al proyecto SUSESO?</p>	<p>La Superintendencia comenzó el diseño, desarrollo e implementación de los componentes tecnológicos en forma previa a la Ley de Transformación Digital y el Instructivo de Transformación Digital; sin embargo, hemos podido constatar que el PAE se encuentra totalmente alineado y en sintonía con ambos instrumentos; visualizando entonces que SUSESO se adelantó a un proceso que resultaba ineludible, y por lo demás, bastante lógico (mirando, además, la experiencia comparada)</p>
12	Luis Dubó	<p>Del 2016 ala fecha, ¿qué participación han tenido la consultoría en apoyo al proyecto y en qué temas/áreas?</p>	<p>Por temas presupuestarios, hubo bastantes Consultorías que fueron de desarrollo interno (Plan Estratégico Institucional, Plan de Desarrollo Tecnológico, Diseño Tecnológico, Levantamiento de Indicadores); pero hubo otras que, por su naturaleza, necesariamente debieron externalizarse. Estas Consultoría fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de Procesos • Rediseño de Planificación de Recursos Humanos

			<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Satisfacción de Usuarios • Diseño, desarrollo e implementación del Procedimiento Administrativo Electrónico • Diseño, desarrollo e implementación de Superintendencia en Línea • Diseño, desarrollo e implementación de Modelo de Digitalización • Modelo Predictivo en el PAE • Plan de Gestión del Cambio • Plan de Comunicaciones • Plan de Aseguramiento de Calidad (QA)
13	Octavio Espinoza	<p>¿Como lograron como SUSESO darle sustentabilidad a esta Gran TX Digital una vez finalizado el proyecto?¿Cuáles serían los factores culturales críticos de éxito para asegurar un tránsito exitoso de la institución?¿En especial como lograron evitar la resistencia al cambio en los equipos de personas para lograr subirse a esta Modernización?</p>	<p>Para el éxito de Proyecto resultó crucial la estrategia de Gestión del Cambio, en virtud de la cual, se buscó planificar, ejecutar y acompañar un proyecto de gestión del cambio, que permitiera el logro de los fines del Programa de Mejoramiento Integral, a través de acciones planificadas e integradas en un plan de acción, que logrará prevenir, eliminar o mitigar riesgos asociados al cambio que implementará la institución.</p> <p>Los objetivos de este Plan fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Lograr un entendimiento común de la situación actual del Servicio, en torno a los proyectos, liderazgos y resistencias internas. b) Definir iniciativas de cambio a nivel cultural, organizacional y operacional que aporten al éxito del proyecto Giro Ciudadano. c) Planificar la implementación de cada iniciativa de cambio priorizadas y acompañar su posterior ejecución. <p>Respecto de los factores culturales críticos, ver lo mencionado respecto de cada etapa del Plan de Gestión del Cambio, en la lámina N° 24.</p> <p>De todos modos, se deja constancia que en este proceso se consideraron instancias participativas en donde intervinieron y colaboraron muchos funcionarios de la Superintendencia, en entrevistas en profundidad con funcionarios claves, desarrollo de “focusgroup” que consideraron todos los ámbitos (personas, procesos, sistemas) y todos los estamentos (directivo, profesional, administrativo) y realización de Talleres participativos.</p> <p>Asimismo, es importante mencionar que, para el caso de la Superintendencia, en materia de gestión del cambio, también se trabajó a nivel organizacional (ver lámina N° 24), abordándose al menos, los siguientes puntos:</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles ajustados al cambio • Reconversión de cara al uso de plataformas electrónicas (en SUSESO no se desvinculó a nadie ni hubo disminución de remuneraciones: tod@s se sumaron) • Ajustes a nivel estructural (nueva estructura orgánica ajustada a las nuevas necesidades) • Trabajo en gestión de personas
14	Claudio Santibáñez	Agradecería que nos contaras la estrategia de resolución de excepciones en los procesos de atención	<p>No nos queda claro el alcance de la consulta, pero entenderíamos que se refiere a las excepciones en el tratamiento automatizado. En dicho caso, se solicita que cualquier documento que no pueda ser digitalizado, sea entregado en forma presencial, y se anexa al expediente electrónico, referenciándolo adecuadamente (modelo de expediente mixto); lo cual es una situación muy excepcional (y se da solo en casos de documentos que por su naturaleza no se pueden digitalizar, como una radiografía en Rayos X).</p> <p>Por otra parte, se precisa que existen los servicios de Continuidad Operacional permanentes, y también el Comité de Mejora Continua; por lo cual si en régimen se detectan situaciones de excepción no detectados anteriormente, se pueden seguir haciendo mejoras tanto a la parte sistémica como a los procesos.</p>
15	Maritza Balboa	¿Cómo miden la satisfacción de los usuarios? hay métrica asociada? ¿Generan encuestas una vez que entregan el servicio? ¿Estudios de usuarios?	<p>El Proyecto incluyó la necesidad de contar con instrumentos validados de medición, no solo para constituir la línea de base del Proyecto, sino que también posibilitar el seguimiento y control del mismo. En concreto, se requirió desarrollar metodología y aplicar mediciones de satisfacción de usuarios y de mejora continua de los procesos, como también definir y levantar indicadores de gestión interna.</p> <p>Respecto de la medición de satisfacción de usuarios, se consideró la realización de un Estudio de Satisfacción de Usuarios, cuya línea de base se verificó el 2016, y los seguimientos se concretaron los años 2018 y 2019. La medición final se considera para el 2020, año en el cual se deben cumplir los indicadores de cobertura, tiempo y calidad esperado.</p> <p>En cuanto a metodología, se precisa que ésta fue específicamente diseñada en el marco del Programa de Modernización, y se aplica a todas las entidades beneficiarias por igual (la licitación, adjudicación, contrato y pago lo realiza el Ministerio de Hacienda, siendo además la contraparte técnica, correspondiéndole al Servicio solo proporcionar las bases de datos). Actualmente, fueron traspasadas a los Servicios (desde el 2020) con la misma metodología, pero con financiamiento local.</p>

			<p>Para más información ir a https://satisfaccion.gob.cl/</p> <p>Ahora bien, en lo que respecta a los resultados de la Superintendencia, se precisa que no son comparables con las otras entidades, simplemente porque los universos de encuestados son distintos, los trámites difieren y lo que se mide es diverso. Los resultados de la SUSESO son correctos y representativos de la realidad, pero no son comparables con los de otras entidades, simplemente porque, si bien las preguntas son las mismas, se aplican a universos y objetivos absolutamente distintos.</p> <p>Lo más representativo de tal situación es lo siguiente:</p> <p>La SUSESO solo mide reclamos, nada más. Todas las otras entidades miden orientaciones, consultas, entrega de beneficios, seguimiento de trámites, respuestas de call center, etc; pero no es lo que mide SUSESO. Nuestra institución solo mide la satisfacción de los usuarios que reclaman, respecto de su experiencia en un procedimiento administrativo de reclamación, en una última instancia de apelación, en donde la tasa de rechazo es muy relevante respecto del resultado y donde el tiempo de respuesta es extremadamente gravitante. No se mide ni se pregunta por la entrega de certificados, entrega de respuestas a consultas, entrega de orientaciones frente a inquietudes, entrega de beneficios sociales; como lo hacen todas las entidades.</p> <p>Para ver el detalle de los resultados de SUSESO, ver lámina N° 25.</p> <p>En síntesis, por nuestra parte, se ha medido el trámite que corresponde, que es el reclamo ante la entidad, y confiamos plenamente que los resultados de las tres versiones son representativos de la realidad; pero asimismo, visualizamos que los resultados no son comparables con los de otras entidades y por tanto no deberían formar parte de un mismo reporte (como ocurre en el sitio web referido) al menos que se consigne con claridad, al inicio del mismo, un diagrama que especifique, a modo de resumen, lo que se mide en cada entidad y la forma como se hace (que es completamente distinto).</p>
16	Cristian Cabezas	¿Qué recursos nos recomiendan para convencer/incorporar a l@sabogad@s a un proceso como este?	El Proyecto de SUSESO se manifiesta en haber implementado un nuevo modelo de atención de usuarios (que se tradujo en ingresos en línea a través de un formulario único electrónico que se ajusta a una matriz de competencias con especificación de causales de reclamación y documentos requeridos); un nuevo modelo de interacción con entidades (que implicó

			<p>modificar sustancialmente la forma como se solicitan y se responden requerimientos, expresado en la integración de sistemas y procesos para capturar datos) y un nuevo modelo de gestión y resolución de expedientes (donde los documentos, expedientes, flujos, dictámenes y notificaciones son electrónicas). Esta reforma impactó de manera significativa en un proceso completo de la Superintendencia, en tanto todo el flujo de atención de usuarios y resolución de reclamaciones se modificó de manera sustancial, lo cual también los obligó a ajustar la estructura organizacional y los procesos institucionales a esta nueva realidad (de todas y todos los funcionarios, no solo de los abogados). Es decir, el proyecto no se tradujo solo en “incorporar tecnologías para apoyar un cambio” sino que en cambiar de manera sustancial la forma como la Superintendencia ejerce su función.</p> <p>Todo este proceso de transformación digital en SUSESO impactó no solo en las labores vinculadas con el tránsito o gestión de documentos, sino que también modificó sustancialmente la forma como los profesionales se enfrentan al análisis y estudio de un caso, que por 90 años se sustentó en expedientes papeles, y producto del Proyecto pasó a realizarse por medio de expedientes electrónicos. Entre estas funciones, precisamente se encuentran los abogados y los médicos. Ahora bien, no solo se les incluyó en la especificación de requerimientos, diseño y pruebas, sino que también se trabajó en conjunto con los profesionales para ver funcionalidades que los convencieran de “sumarse” en forma rápida y con convicción. En efecto, además de las mejoras en la asignación de los casos, el sistema de información le permite a los profesionales que deben resolverlo: i) relacionar expedientes con casos anteriores o casos similares; ii) tener el tener control del camino recorrido por un expediente (trazabilidad); iii) utilizar plantillas de resolución que permiten que el proceso de elaboración de dictamen sea más uniforme, simple y eficiente; y, iv) facilitar todo el flujo de visaciones, firmas y distribución, en tanto se gatilla en forma automática, en función de la causal de reclamación.</p>
17	Luis Dubó	Dado el nivel de teletrabajo que tienen, ¿cómo han abordado el plan de retorno?	<p>Se retornará de manera gradual y paulatina, de acuerdo al ejercicio de funciones críticas que deban desarrollarse en forma exclusiva de manera presencial; sin perjuicio de las instrucciones que se dicten sobre la materia.</p> <p>De todos modos, este Plan de Retorno considera dos mandatos que, tanto a nivel constitucional como legal, resultan primordiales, cuales son, por una parte, garantizar a los trabajadores y trabajadoras de esta Superintendencia, y sus respectivas familias, su salud e integridad físicas y, por la otra, la continuidad de la función pública, traducida principalmente en dar satisfacción oportuna y de calidad a las demandas ciudadanas en el ámbito de nuestra competencia.</p>

			<p>Asimismo, es importante precisar que el concepto retorno lo estamos mirando, a nivel institucional, también desde la perspectiva presupuestaria, que nos exige recortar gastos un 5% este año, y un 10% adicionales el próximo.</p> <p>De todos modos, también ver respuesta a pregunta N° 30.</p>
18	Mauricio Cáceres	Como fue formulado y evaluado el proyecto desde el punto de vista económico y técnico	<p>La SUSESO fue seleccionada para postular un proyecto de modernización institucional, en el contexto del Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, impulsado por el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (Propuesta de Préstamo CH-L1085, BID, 2014), con el objeto de mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia de sus servicios. Para estos efectos, la SUSESO formuló en enero de 2015 el Perfil del Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana, con miras a la modernización institucional y el aumento de la satisfacción de sus usuarios, el cual fue aprobado en marzo de 2015.</p> <p>Para poder formular el proyecto de modernización propiamente tal, en forma previa, se requirió realizar un estudio diagnóstico por medio del cual se identificaran las problemáticas de la institución y las causas que la generan, se detectaran las oportunidades concretas de mejoras y se plasmara luego en una propuesta de Proyecto, labor que se realizó con fondos financiados directamente por el Ministerio de Hacienda, durante los meses de abril, mayo y junio de 2015.</p> <p>Posteriormente, se formula el “Proyecto de mejora integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” y se presenta oficialmente por parte del Superintendente de Seguridad Social el 16 de octubre de 2015 al Comité de Modernización del Ministerio de Hacienda, el cual, en sesión del 30 de octubre, da por aprobado técnicamente el Proyecto.</p> <p>Se deja constancia que la formulación del Proyecto de Mejora Integral consideró como insumo los diagnósticos levantados en la institución, destinados a analizar y evaluar la forma en que la Superintendencia entrega de manera directa sus servicios al ciudadano, identificar la problemática existente vinculada a los procesos de atención a los usuarios y las causas que la generan, e identificar las oportunidades de mejora en la entrega de servicios a los usuarios (fundamentalmente en los ámbitos de tiempo y calidad), proponiendo soluciones que identifiquen impactos, costos y riesgos.</p>

19	Enrique Paris	<p>¿Las entidades fiscalizadas debieron adaptar sus sistemas para integrarse al PAE o a los sistemas de la SUSESO? Si fue así, ¿cuánto tiempo tomó y que estrategia siguieron?</p>	<p>La acción modernizadora que impulsó la Superintendencia tuvo impacto directo en todas las entidades administradoras, y en particular, se tradujo en la necesidad que todas éstas avanzaran en sus procesos internos y en desarrollos de aplicativos que optimizaran sus procedimientos de gestión asociados a la administración de los diversos regímenes.</p> <p>A modo de ejemplo, en la completitud de expediente, se rescata información directa desde los sistemas de información (descritos en la lámina 10 de la presentación) o solicitando en línea a las entidades; identificándose las siguientes potencialidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Se incorporan documentos electrónicos directamente desde los sistemas de información vinculados a los múltiples regímenes de seguridad social (Más de 20 sistemas de información proveen datos e información al PAE, por la vía de la integración). b) Entidades administradoras de beneficios sociales interactúan en forma electrónica con la Superintendencia, ya sea por medio de web services o interfaz web (Más de 50 entidades interactuando en línea con la Superintendencia que representan más del 90% del total de flujo de documentos de la institución). c) Tanto la solicitud como la respuesta se concreta de manera electrónica; con escalamiento en caso de incumplimiento, permitiéndose hacer seguimiento en línea (Más de 200.000 documentos solicitados a entidades en línea, que han sido respondido en un promedio de 5 días hábiles). d) Todos los ingresos de reclamaciones por parte de las entidades deben ser concretados en forma electrónica. e) Todas las notificaciones a las entidades se concretan de manera electrónica. <p>Todo este proceso de integración se puede realizar por dos vías: integración de procesos (vía interfaz web) o integración de sistemas (vía servicios web). La primera opción no requiere desarrollos y la segunda sí. La estrategia fue que cada entidad tomará la decisión de cuál era el modelo que más le acomodaba (y así, además, no tendrían impedimento en caso que no pudieran hacer desarrollos).</p> <p>Para estos efectos, se conformó una mesa de trabajo, que ha sesionado por más de dos años, y que estuvo presente en toda la etapa de diseño, desarrollo e implementación del Proyecto, y culminó con una Circular que instruyó el proceso y levantamiento de indicadores para medir su comportamiento (además de incorporar a las áreas de fiscalización de SUSESO en la verificación del cumplimiento). Fue un proceso colaborativo y que supuso por tanto</p>
----	---------------	--	---

			<p>participación activa y protagónica de las entidades fiscalizadas en sumarse al flujo electrónico.</p> <p>De esta forma, en lo que concierne la interacción entre la Superintendencia y las entidades fiscalizadas en el contexto del contencioso administrativo, ya no existe ningún papel, ni despacho por oficina partes o uso de correspondencia. La transformación digital también llegó a la interacción con las entidades y ha gatillado un efecto modernizador también en éstas, que han debido sumarse a al nuevo modelo de trabajo remoto.</p>
20	Adrián Medrano	<p>A modo de ganancias rápidas, ¿recomendarían incorporar soluciones de inteligencia artificial de manera temprana, así como desarrollar "músculo" interno en analítica y ciencia de datos?</p>	<p>Es totalmente recomendable avanzar en dicho sentido. En el caso de la SUSESO, se avanzó en los siguientes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Predecir potenciales reclamos, de manera de conformar sus expedientes anticipadamente. b) Clasificar los casos en función de sus características, lo que a su vez permitiría proponer resultados probables, y realizar asignaciones eficientes. <p>Ahora bien, para poder avanzar en este objetivo, resultó primordial primero, contar y enriquecer la información disponible, y generar capacidades internas para la analítica de datos.</p>
21	Paulo Villarroel	<p>Muy interesante la experiencia de la SUSESO, pero agradecería pudieran contar hitos o decisiones que no fueron tan acertadas o derechamente erradas y cómo las pudieron usar para mejorar.</p>	<p>Tanto las lecciones aprendidas como los desafíos están abordados en la presentación en las láminas 17 y 20, respectivamente.</p> <p>Ahora bien, respecto de aquello que en concreto pudo haberse hecho distinto o mejor, se menciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En relación al aumento de la demanda, es necesario tener a la vista no solo el incremento, sino que también su composición. Cuando se formuló el proyecto había 55.000 reclamos, este año llegaremos a los 100.000, pero todo lo anterior, con un cambio en la composición de la demanda (aumento de licencias médicas psiquiátricas), lo cual es relevante para la organización interna (de recursos humanos). Asimismo, también se debe considerar que la demanda se ve alterada por hechos externos (noticias en licencias médicas e intervención COMPIN) b) Complejidad del ingreso: se requiere mejorar la usabilidad de la plataforma de ingresos web remoto, considerando la complejidad de los regímenes de seguridad asociados. c) Cambio en los procesos: la rapidez de los procesos electrónicos ha cambiado los

			<p>“cuellos de botella” al interior de la institución (los casos se completan rápidamente, pero no hay profesionales a quien asignar)</p> <p>d) Estabilización del Sistema: el proceso de marcha blanca de un proyecto de esta magnitud y envergadura no debe ser mayor. En nuestro caso, solo tuvimos un mes de marcha blanca (muy poco para proyectos de esta envergadura) La experiencia demostró que tardamos 6 meses en estabilizar el sistema y superar la curva de aprendizaje (lo cual, además, no era compatible con la necesidad de cumplir con metas de eficiencia institucional en curso).</p> <p>e) Satisfacción de Usuarios: es necesario acostumbrarse a usuarios más empoderados y críticos, y reconocer que es muy complejo revertir el sentir de los usuarios que llegan a una última instancia de reclamación (llegan desgastados, molestos, desconfiados). Además, los usuarios evalúan el proceso completo, desde que se inició en la entidad de origen.</p>
22	Luis Dubó	¿cómo han implementado el proceso de calidad de datos? ¿apoyo externo para esto?	<p>Ver respuesta a pregunta N° 1.</p> <p>Complementando lo anterior, se precisa que una vez desarrollado el PAE y previo a su puesta en producción, se realizó una consultoría de 3 meses de QA (Aseguramiento de Calidad), la cual incluyó, entre muchos otros temas, la verificación y control de calidad de los datos que se integran al Sistema.</p>
23	Gonzalo Gálvez	¿Cuentan con alguna API?	<p>Todo el modelo operativo del Proyecto de SUSESO se sustentó en arquitectura orientada a servicios. En concreto:</p> <p>a) Se relevó la utilización de documentos electrónicos en formato XML (los documentos electrónicos XML son generados en consistencia con un XML Schema, los cuales son especificados en su estructura y contenido por parte de la propia Superintendencia; lo cual aporta significativamente en la calidad de los datos recepcionados, en la oportunidad en la recepción de la información, y en la eficiencia del tratamiento de la misma)</p> <p>b) Se potenció la arquitectura orientada a servicios y la integración de Sistemas (en virtud de lo cual se contemplan Web Services que permiten el rescate de documentos electrónicos en formato XML, y se considera la existencia de bases de datos XML nativas para el almacenamiento de dichos documentos)</p> <p>En concreto, en términos de API que provee el PAE para integraciones con externos se podrían mencionar:</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Webservice para seguimiento de trámite • Webservices para consultas de diversos datos de seguridad social (mediante el mediador) • Webservice para el ingreso de nuevos reclamos • Webservices para la solicitud y respuesta de documentos asociados a la completitud de los expedientes
24	Antonieta Ubillo	En algún momento se habló de 20 sistema de información integrados, ¿podrías explicar mejor este dato?	<p>La SUSESO sustentó todo su modelo de trabajo en la integración de información, para lo cual se dio prioridad a la incorporación de un modelo de integración y visualización de todos los datos que la Superintendencia tiene de una persona. Significó integrar datos provenientes de más de 20 sistemas de información que supone interacción con más de 600 entidades.</p> <p>El Proyecto de Mejora Integral buscó perfeccionar la accesibilidad, eficiencia y oportunidad de los procesos de atención ciudadana, para lo cual fue determinante el esquema de interoperación que manejaba la Superintendencia (ya sea para predecir, resolver y gestionar). Para estos efectos, se contempló la integración tanto de sistemas como de procesos, con el fin de recabar antecedentes para conformar un expediente (desde las entidades fiscalizadas), antecedentes complementarios (tantas fuentes internas como externas) y antecedentes de expedientes existentes (ya sea del mismo requirente o que obedezca al mismo patrón).</p> <p>Este mejoramiento de los procesos de interacción de la SUSESO con sus usuarios mediante el uso de tecnología, supuso mejorar de manera significativa los estándares de interacción, así como los mecanismos para poder integrarse a nivel de sistemas y de procesos con entidades que puedan aportar antecedentes, datos, documentos o información para la resolución de un caso.</p> <p>A partir del levantamiento y sistematización efectuado en la institución, se pudo visualizar que los documentos a los cuales se requiere acceder para resolver una reclamación en materia de licencias médicas o de cobertura del seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales la ley N° 16.744 son muchos y de muy variada naturaleza, sin embargo se puede acceder a la gran mayoría de ellos a través de las entidades u organismos que se encuentran bajo la supervigilancia y fiscalización de la Superintendencia (que participan en las instancias previas a la reclamación) y que por tanto deben acatar las instrucciones que se gatillen a efectos de instalar modelos eficientes de integración para acceder a la documentación necesaria para conformar el expediente de un caso. Asimismo, la</p>

			<p>Superintendencia ha levantado internamente diversos sistemas de información vinculados con múltiples regímenes de seguridad social, destinados a mejorar la interacción con las entidades que fiscaliza y para optimizar los procesos de control del gasto público, en virtud de lo cual existe documentación que ya se encuentra en la institución, pero que debe ser integrada a los procesos de resolución de reclamaciones.</p> <p>Por lo tanto, existía mucha información que ya estaba disponible en sistemas de información dispersos al interior de la Superintendencia (ver lámina N° 10) o es accesible directamente desde la entidad que se pronunció en instancias previas, reservando para casos excepcionales o de borde la necesidad de solicitar información adicional y específica al trabajador que reclama.</p>
25	Roxana Donoso	¿Cómo abordaron el tema del cambio cultural?	<p>El cambio cultural requiere mucho trabajo de persuasión y convencimiento, claramente los funcionarios deben ir percibiendo beneficios tangibles. El primero fue en estamentos administrativos que vieron reducida su carga de trabajo, reduciendo jornadas extraordinarias (no siempre remuneradas), se incorporaron horarios flexibles, y se les hizo partícipes de las felicitaciones de los usuarios. Los más complejos fueron los profesionales, con cierto sesgo etario. Pero se buscaron líderes que influenciaron a sus pares, y se realizaron mesas de trabajo con distribuciones aleatorias, con un importante trabajo de comunicación interna</p> <p>De todos modos, ver respuesta a preguntas N° 13, 29 y 37.</p>
26	Marcela Ahumada	¿Qué características debe tener la Gobernanza de un proyecto como este?	<p>La gobernanza es un factor fundamental y debe estar encabezada por el jefe de servicio, bajo él existe un directorio que represente a todos los involucrados, antes de llegar a la estructura del proyecto en sí, a cargo de un Jefe de Proyecto de dedicación exclusiva.</p>
27	Carla González	Luego de este proceso de transformación, ¿cómo han podido adaptar sus indicadores de gestión a lo exigido por DIPRES?	<p>DIPRES estuvo siempre muy atento a este proyecto, y más bien adaptó sus indicadores a las metas del proyecto, con una MEI específica relacionada a los tiempos de respuesta. El cumplimiento en tiempo y forma de las metas trazadas ha permitido que DIPRES deposite mucha confianza en la institución, y apoyase los requerimientos presupuestarios para la continuidad operacional tras su implementación.</p>
28	Luis Dubó	¿Cómo están abordando la protección de datos personales y que iniciativas están planificando para la salida de la nueva ley al respecto?	<p>En materia de protección de datos personales, se ha sido extremadamente riguroso en el modelo de gestión de datos, procurando, que la información nominada solo pueda ser conocida por los usuarios (titulares de los datos) o los profesionales con competencia en la materia.</p>

			<p>En la Superintendencia, se ha verificado el cumplimiento de los controles de seguridad de la información vinculados con la protección de datos personales, al alero del Comité de Seguridad de la Información, y, recientemente, se ha designado a un Oficial de Protección de Datos, responsable de velar por el cumplimiento de los estándares y normativas vinculadas con la materia.</p> <p>En el mismo espíritu, se cuenta con profesionales expertos en regulación de tratamiento de datos personales que han velado, no solo por cumplir con el estándar actual, sino que han procurado sumarse desde ya al estándar más exigente establecido en el proyecto de ley y alineado con los estándares existentes en derecho comparado.</p>
29	Nicolás Ignacio	Sin duda que esta experiencia releva elementos críticos como la Política de Gestión de personas, compras públicas y la ley de transformación digital, en este contexto, ¿Cómo se vincula la estrategia de Gestión del cambio y la elaboración e integración de las plataformas tecnológicas? ¿Cuáles podrían ser variables críticas para el éxito?	<p>Para el éxito de Proyecto resultó crucial la estrategia de Gestión del Cambio, en virtud de la cual, se buscó planificar, ejecutar y acompañar un proyecto de gestión del cambio, que permitiera el logro de los fines del Programa de Mejoramiento Integral, a través de acciones planificadas e integradas en un plan de acción, que logrará prevenir, eliminar o mitigar riesgos asociados al cambio que implementará la institución.</p> <p>Los objetivos de este Plan fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lograr un entendimiento común de la situación actual del Servicio, en torno a los proyectos, liderazgos y resistencias internas. b) Definir iniciativas de cambio a nivel cultural, organizacional y operacional que aporten al éxito del proyecto Giro Ciudadano. c) Planificar la implementación de cada iniciativa de cambio priorizadas y acompañar su posterior ejecución. <p>Respecto del modelo de integración, ver lo indicado en la respuesta a la pregunta N° 24.</p> <p>Respecto de las variables críticas de éxito, ver lo mencionado respecto de cada etapa del Plan de Gestión del Cambio, en la lámina N° 24.</p>
30	Ambrosio Yobánolo	¿Jurídicamente como sostienen el teletrabajo finalizada la emergencia? Hoy, un dictamen de contraloría es el que lo permite en contexto de emergencia, tengo entendido.	En el marco de la modernización de la Superintendencia, el año 2018 se planteó la posibilidad de implementar un sistema de teletrabajo, esperando atraer profesionales altamente calificados, mejorar la calidad de vida y favorecer la conciliación de vida laboral, personal y familiar de las personas que hoy trabajan en la Institución.

			<p>En dicho contexto, en el año 2018 se facultó a SUSESO, por medio de la Ley de Presupuestó, para la implementación de la modalidad de Teletrabajo en la Institución, respecto de 40 profesionales.</p> <p>Si bien actualmente, producto de la contingencia, parte importante de la dotación de la Superintendencia está trabajando de manera remota, lo que se espera es poder continuar con este modelo, para lo cual se está en conversaciones a nivel central.</p> <p>Ahora bien, también se debe reconocer que es complejo pensar en “mover una institución” completa al trabajo remoto. La administración pública siempre se ha caracterizado por ser una estructura rígida, que no facilita los procesos de cambios y es reticente a ideas innovadoras o más disruptivas. Ahora bien, el estallido social y la pandemia han obligado a los organismos públicos a repensar la forma como ejercen su función y ha obligado que las instituciones interpreten y flexibilicen sus criterios, entre otras materias, en lo referido al trabajo a distancia (prueba de ello son los dictámenes de la Contraloría General de la República); y a desarrollar ideas innovadoras o estrategias muy exigentes para fomentar el ahorro, entre las cuales se encuentra precisamente el trabajo a distancia.</p> <p>En otras palabras, lo vertiginoso y cambiante del contexto nos obligan a contar con modelos flexibles, adaptables y escalables, y eso, precisamente, es lo que pretenderá fomentar la Superintendencia de Seguridad Social; a efectos de hacer permanente un modelo que ha tenido éxito comprobado.</p> <p>Ahora bien, en la medida que se pretenda consolidar el modelo de teletrabajo, es necesario profundizar los siguientes aspectos: i) mejoras en la conectividad tanto a nivel institucional como de los funcionarios que teletrabajan; ii) entrega de equipamiento para funcionarios que teletrabajan; iii) mejorar en infraestructura y servicios centralizados soportar de manera remota el teletrabajo); y, iv) optimizar las dependencias e instalaciones para que se ajusten al estándar de teletrabajo (espacios compartidos).</p> <p>De todos modos, es importante precisar que el tema lo estamos mirando, a nivel institucional, también desde la perspectiva presupuestaria, que nos exige recortar gastos un 5% este año, y un 10% adicionales el próximo.</p>
--	--	--	---

<p>31 Daniel Portales</p> <p>¿Cómo se ha vinculado la gestión del desempeño de los equipos y metas?</p>	<p>Acceder a más y mejor información, y además de forma oportuna, ha permitido disponer de mecanismos de control de gestión y medición de productividad, todo lo cual ha facilitado el monitoreo del proceso; y con ello, el desempeño de los equipos y cumplimiento de metas.</p> <p>Adicionalmente, no sería factible implementar el trabajo remoto si no se pudiera medir su funcionamiento y monitorear que las labores se realizan (de la misma manera o mejor que en el modelo presencial). De este modo, en lo que dice relación con el ejercicio del contencioso administrativo, área que resuelve la reclamación ciudadana, se desarrollaron capacidades para poder medir el funcionamiento completo del proceso, para que de esta manera se controle y supervigile la productividad.</p> <p>Sobre el particular, en relación con el control y monitoreo de los casos, se optimizó el acceso a la información permitiendo mejor gestión y análisis por parte de las jefaturas, las áreas de gestión, los propios profesionales y también por los mismos usuarios), en los siguientes términos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Información del expediente electrónico disponible para quien tenga competencia en la materia; con las medidas de seguridad necesarias. b) Implementación de medidas de control de plazos y productividad. c) Se levantó funcionalidad que permite visualizar en línea el comportamiento de proceso y en particular las metas de eficiencia institucional vinculadas con el contencioso administrativo. d) Los usuarios pueden efectuar seguimiento detallado del trámite por medios electrónicos. e) Se levantaron servicios en líneas que permiten que el estado de los casos se pueda consultar en forma directa por medio del sitio web institucional o por medio del call center institucional (en forma automática).
<p>32 Evelyn Apeleo</p> <p>Consulta ¿Han realizado algún estudio de estratificación social de los usuarios que acceden a trámites en línea de SUSESO? Se trabaja en subsanar ese problema, que me imagino debe existir atendido los porcentajes de reclamo tan bajos de licencias médicas, por ejemplo.</p>	<p>Sabemos que hay un pequeño segmento que no accede en línea, pero de demanda, debe ser muy menor pues esta se ha mantenido he incluso aumentado a través del web comparado con los tiempos de atención presencial. El bajo nivel de reclamo de licencias médicas o de salud laboral, se ve influenciado en parte por la labor de organismos intermedios (COMPIN y mutuales), que tiene cierto nivel de conflicto de intereses en que los reclamos prosperen. Asimismo, hay un nivel de desconfianza de los usuarios en las instituciones que tampoco colabora, así como desconocimiento de derechos, aunque este factor ha ido disminuyendo paulatinamente a través de capacitaciones y difusión.</p>

33	Luis Dubó	¿Tienen costo para ustedes la obtención de datos desde el registro civil?	Afortunadamente, en la Superintendencia se cuenta con 5 Convenios con el Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel), que son: i) servicios en línea, ii) batch, iii), parentesco, iv) verificación de vigencia, y v) fallecidos; todos los cuales son gratuitos (fundamental, considerando el rol social en la entrega de beneficios).
34	Paulo Villarroel	Es frecuente escuchar que todos quieren algoritmos de inteligencia artificial o modelo predictivos con redes neuronales y esas cosas, pero el 99% se resuelve con una simple regresión logística o arboles de decisión. El tema es saber lo que se quiere resolver y partir de allí y no al revés.	Compartimos totalmente lo señalado. Al respecto, ver la respuesta a la pregunta N° 3.
35	Antonieta Ubillo	Veo varios colegas del área de gestión de información. ¿Cuál es la participación de aquellos profesionales en esta experiencia de transformación digital institucional?	En el Proyecto de SUSESO no se contó con expertos en el área de la gestión de la información.
36	Francia Carreño	¿Está documentado el proceso de transformación digital de SUSESO? para poder revisarlo.	Lamentablemente, ni desde el Programa de Modernización ni desde el BID destinaron fondos para poder documentar la experiencia. Sin embargo, a nivel interno, la SUSESO de todos modos elaboró un documento por medio del cual se da cuenta de los principales hitos y aspectos relevantes del proyecto. Este documento se encuentra en etapa de edición, por lo que prontamente será compartido.
37	Evelyn Apeleo Toledo	El administrado, los ciudadanos, agradecen este tipo de mejoras, ya que el tiempo de respuesta es muy importante en el proceso, pero no más que la calidad y fundamentación de las respuestas. Respuestas uniformes y ojalá con criterios públicos, que todos los ciudadanos conozcan. Estos procesos de tanta calidad demandan funcionarios altamente calificados. ¿Qué posición asumirán frente a eventuales rebajas de remuneraciones de sus funcionarios?	Es importante mencionar que, para el caso de la Superintendencia, en materia de gestión del cambio, también se trabajó a nivel organizacional (ver lámina N° 24), abordándose al menos, los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Perfiles ajustados al cambio • Reconversión de cara al uso de plataformas electrónicas (en SUSESO no se desvinculó a nadie ni hubo disminución de remuneraciones: tod@s se sumaron) • Ajustes a nivel estructural (nueva estructura orgánica ajustada a las nuevas necesidades) • Trabajo en gestión de personas En este contexto, se destaca un trabajo cercano con la Unidad de Gestión de Desarrollo de las Personas y también con la Asociación de Funcionarios, en lo relativo al proceso de gestión del cambio; velando por permitir que el tránsito o migración a procesos electrónicos y virtuales no

			<p>fuera traumático y además, no impactará en pérdida de puestos de trabajo (aun cuando hubo, ciertamente, labores que desaparecieron, por vincularse directamente con el tránsito de papeles, los y las funcionarios vinculados con tales roles cuales fueron reconvertidos).</p> <p>Respecto de la reconversión, fue un procedimiento natural, en donde, las nuevas funciones decantaron por la propia naturaleza de las labores que ejercían y no existió resistencia porque se tradujo en mejorar su posición laboral (no a nivel de remuneración, pero si a nivel de percepción de relevancia de sus actividades). A modo de ejemplo, las secretarias vieron como una oportunidad el pasar de una labor meramente administrativa a un rol de asistencia directa por labores en el flujo del procedimiento (pasaron a tener un rol de analistas vinculadas con el negocio, lo cual evidentemente les significó potenciar su función), y, los estafetas también visualizaron como una oportunidad el tener que dejar de trasladar papeles (más vinculado con un trabajo físico) para migrar a un labor más relacionada con los tiempos actuales, como es digitalizar (para lo cual se les capacitó y formó de manera especial).</p> <p>La transformación digital supone, entre otras cosas, migrar de procesos presenciales y soportados en papel a procesos virtuales y soportados en documentos electrónicos. Este cambio, evidentemente, genera un impacto inmediato y directo en todas las funciones que, de alguna u otra manera, se relacionan con el tránsito o gestión de papeles. Sin embargo, estos procesos de modernización y automatización no solo generan cambios a partir de la sustitución del papel, sino que también impactan en otros puestos de trabajo en la administración pública, generalmente asociados a funciones más analíticas. Estas labores no son ni eliminadas ni reemplazadas, pero necesariamente se reformulan. En otras palabras, la automatización de procesos también presenta desafíos y oportunidades para quienes, con el apoyo de las tecnologías, siguen cumpliendo su misma función, pero de forma distinta: más rápido, con mayor efectividad, o a distancia.</p>
--	--	--	---