



Coloquio de Transformación Digital, el caso de la Superintendencia de Seguridad Social

08-05-2020

-José: Buenos días a todos. Esta bienvenida tiene algo particular porque lo estamos haciendo por primera vez con el concepto de transformación pública que es una iniciativa muy exploratoria que estamos haciendo desde hace algunas semanas, y nuestro propósito, aprovechamos de compartirlo con ustedes, es contribuir a desarrollar una red de aprendizaje colectivo, masivo, entre todos los interesados: líderes, especialistas, funcionarios públicos, constructores, que tienen como propósito agregar valor público, desde la transformación digital. En ese contexto y en ese propósito se enmarcan estos coloquios.

Bien, el caso de SUSESO tiene algunas particularidades que para los que han seguido los coloquios anteriores es bueno destacar. A diferencia de la ex Superintendencia de Bancos e INAPI, que son instituciones que atienden a un segmento profesionalmente muy sofisticado o industrias sofisticadas, y por tanto uno podría pensar que tienen más posibilidades para efectos de aplicaciones tecnológicas, SUSESO atiende al promedio de los ciudadanos chilenos, por tanto el desafío ha sido mayor en ese sentido. Y además, los casos que atiende son de una enorme complejidad jurídica, laboral, de salud, con implicancias de dinero muy importantes. Y por tanto el caso reviste ese interés, porque probablemente el 20 o 30% del Estado atiende casos similares. Por tanto es muy útil para efectos de aprender.

Antes de darles la palabra a Claudio y a Rodrigo me gustaría destacar una anécdota que siempre la digo y que me parece muy ilustrativa del espíritu del proyecto. Conocí a Claudio hace varios años atrás, unos 4 o 5, cuando fue al Ministerio de Hacienda a pedir apoyo financiero al proyecto de modernización. Tenía una metodología para esos efectos. Claudio se reunió en el Ministerio de Hacienda, y aunque no lo crean, en exactamente dos o tres minutos dijo lo siguiente: José, SUSESO tiene problemas en la atención de sus usuarios. Es inaceptable, nos demoramos más de 120 días en responder las consultas de la ciudadanía, sus casos, los reclamamos. Y lo podemos cambiar a 30 días, sabemos cómo hacerlo. Se demoró 2 minutos y el proyecto quedó rápidamente vendido. Nunca había escuchado un discurso más elocuente. Y dicho y hecho en un par de años. Nos van a mostrar los resultados, que son interesantes.

Claudio es economista de la Universidad Católica, fue subsecretario de Previsión social, participó de la famosa Reforma Previsional del primer gobierno de la presidenta Bachelet. Y además, muy importante, fue elegido cómo alto directivo público y ya va en su segundo

período, lo cual es muy meritorio. Junto a Claudio va a exponer Rodrigo Moya que fue el jefe del proyecto de modernización. Rodrigo es abogado, es profesor de la Universidad de Chile en temas de tecnología y derecho. Y además, tiene una particularidad que creo que es muy importante para efecto de transformación digital: es nadador de mar, persistencia es una de sus mayores competencias para efectos de empujar este tipo de proyectos. La presentación debiera durar unos 30 minutos, algo más, y después de eso Rafael Del Campo va a animar las consultas y la participación posterior. Estimados Claudio y Rodrigo, muchas gracias, y la pantalla es toda de ustedes.

-Claudio Reyes: (05:30) Vamos a ver tres tópicos: visión estratégica, los resultados y las lecciones claves. Yo voy a tomar el primero y el tercero, Rodrigo va a estar en los temas del medio.

Partiendo con visión estratégica, decir que la Superintendencia de Seguridad Social, conocida también como SUSESO, ya tiene 92 años de vida. Es una entidad relativamente pequeña, con 14 mil millones de presupuesto anual. Somos 300 funcionarios repartidos a lo largo del país, fundamentalmente en la región metropolitana, donde hay una cantidad importante de médicos y abogados, porque una de nuestras funciones es resolver las reclamaciones que se producen. Nos vinculamos a través del Ministerio del Trabajo, no obstante nuestra alma y lo que atendemos es del área de la salud. Somos una institución fiscalizadora, que tiene algunas características distintas a otras. Tiene un carácter fiscalizador autónomo y por lo tanto tenemos una serie de atributos como interpretar las leyes que nos corresponde fiscalizar, que nos dan una cierta particularidad.

Esta Superintendencia nació en el Ministerio de Salud el año 1927, como un área de trabajo y se transformó en Superintendencia el año 1957, vinculada al Ministerio del Trabajo. Ha ido acumulando una cantidad de regímenes de la seguridad social que le corresponde regular, fiscalizar, resolver, en el caso de conflictos y divulgar los principios de la seguridad social. Tenemos una cantidad enorme de instituciones que fiscalizar, algunas directamente en forma integral como las mutualidades, las cajas de compensación, los servicios de bienestar y los comités paritarios del sector público. Y otros de forma parcial. Ahí hay una multiplicidad: entran los municipios, una serie de servicios como el SENCE, el IPS, las administradoras de fondos de pensiones, ISAPRES, etc.

La SUSESO



Por lo tanto, en relación a esos trámites que se hacen en estas entidades nos corresponde ser el tribunal de última instancia. Somos la última estación de un viaje largo, que comienza probablemente en el consultorio o en el hospital donde un médico otorga una licencia médica, que posteriormente ese trabajador presenta a su empleador, el empleador la tramita y puede ser aprobada o rechazada por un COMPIN. Si es rechazada ahí viene a nosotros, el tribunal de última instancia. Y esto pasa no sólo con licencias médicas, pasa con todos los temas del Seguro laboral de accidentes y enfermedades profesionales, pasa con los temas de créditos sociales y cajas de compensación. El 70% de lo que hacemos tiene que ver con licencias médicas de la salud común. Un 20% con la salud laboral, un 5 a 6% de créditos sociales y el otro 4% todo lo demás. Como digo, regulamos, fiscalizamos, resolvemos y divulgamos. Y para eso utilizamos una serie de canales, oficinas presenciales en Santiago y en regiones, por cierto damos instrucciones, mucha regulación, y resolvemos las reclamaciones que se nos presentan.

Por lo tanto, aquí hay un proceso administrativo. Como mencionaba José, en el año 2014 nos tardábamos cerca de 120 días en resolver, porque implicaba acumular y generar expedientes, en el término estricto de la palabra, legajos de papeles propios que traía la persona, otros que pedíamos a todas estas entidades que he mencionado, y se iban armando unas listas y cosas muy voluminosas, de difícil y muy lento trámite.

(10:29) Esto es parte de una cadena. El estado tiene procesos que la cruzan transversalmente. Lamentablemente hacemos que el ciudadano transite por distintos

estancos. Entonces, parte en Salud y cuando tiene problemas, termina en el Ministerio del Trabajo, lo mismo pasa con otros procesos como los migrantes, etc. En este caso, nosotros tenemos a un cliente, por así decirlo, que viene ya de un viaje complejo, que de por sí le ha implicado tres, cuatro, cinco meses con una COMPIN. Y hay que recordar que cuando a alguien le rechazan una licencia médica en el sector privado, a diferencia del sector público, implica que no está percibiendo ingresos 4 o 5 meses. Sin percibir ingresos tienes un cliente enojado, molesto, en estado de angustia en algunos casos, que a nosotros nos ha significado intentos de suicidio. Y por lo tanto, cuando asumo esta institución en octubre de 2014, se me dio una instrucción que fue muy lacónica, me dijeron: modernice la institución. Nadie me dijo el cómo. Pero claramente cuando ingresamos ya nos dimos cuenta, y le fuimos a contar a José: 120 días eran inaceptables, porque estaban generando una desesperación en este cliente. Por lo tanto era claro el objetivo: reducir los tiempos de respuesta. El objetivo nunca varió, siempre fue muy claro. Y nos propusimos reducirlo a 30 días. Y aquí se genera una situación interesante. Las licencias médicas tienen una distribución 80% Fonasa, 20% Isapres.

Y en toda esta planificación que uno habla, de visión estratégica y todo lo demás, la verdad es que tienen que haber cierta conjugación de los astros. Se dio la circunstancia que el gobierno había contratado un Programa de Modernización con el Banco Interamericano de desarrollo y habían 100 millones de dólares disponibles para estos propósitos. Se dio la circunstancia de que yo tenía la experiencia previa de haber desarrollado el Pilar Solidario, en el cual teníamos una experiencia concreta y exitosa de una transformación y uso de la tecnología, con un enfoque ciudadano, para conceder una pensión, integrando bases de datos y sin necesidad de presentar ningún papel. La Pensión básica solidaria se obtiene sólo con el RUT y se puede obtener en una semana. Eso fue algo que hicimos el 2008 y que ahora queríamos aplicar en la SUSESO en el 2015.

Para postular al programa del BID, que dirigía José, tenía a mi disposición un equipo profesional de primer orden, Rodrigo es uno de ellos. Y eso también era una condición importante, teníamos una idea clara, un pre diagnóstico, y además como Superintendencia somos la parte final de este proceso, por lo tanto somos a su vez de alguna manera la cabeza de un sistema en el cual podíamos transmitir un beneficio que podía ser extensivo a todo.

(14:14) El año 2015 lo dedicamos básicamente e íntegramente a planificar, nos dimos un tiempo largo de planificación, antes de postular al programa. Yo tenía experiencias con el BID, sé la burocracia que implicaba, por lo tanto, tenía esa complicación y había que asumirla. Nuestro caso de negocio era clave: lograr reducir los tiempos de atención a los 30 días. Postulamos un proyecto de 36 meses de ejecución, por un orden de 4 millones de dólares

que solicitamos al programa. De nuestro presupuesto regular aportábamos otros dos y valoramos los esfuerzos que hizo la Superintendencia con su propia gente en otros 2 millones. Por lo tanto, era un proyecto de unos 8 millones de dólares de envergadura, para ejecutar en esos 36 meses.



(15:15) La idea era utilizar la tecnología con un enfoque ciudadano, usar por sobre todo nuestras capacidades. La Superintendencia tiene una riqueza enorme de base de datos acumulada de muchos años. Tenemos el historial médico tanto de salud común como de salud laboral de todos los chilenos que han tenido alguna vez un accidente o alguna enfermedad. Por lo tanto, podemos cruzar muchos datos y, mediante la incorporación de procesos automatizados, generar información que nos permita, por una parte regular mejor y sobre todo resolver mejor nuestros dictámenes. Y ahí estaba el eje central del pilar de modernización. Y también la fiscalización, porque de los procesos contenciosos surge mucha información que nosotros podemos revertir, ante un mal proceder de los fiscalizados, y transformarlo. Y un objetivo muy claro es una mayor cobertura. Hoy día por ejemplo, licencias médicas son alrededor de 5 millones y medio que se emiten al año. Se rechazan del orden del 7 u 8 %, pero de ese 7 u 8% se reclaman apenas 50 o 60 mil. Entonces, ya sea por desconocimiento o porque las personas tampoco confían en que va a tener éxito, el nivel de cobertura también era bajo. Y era un propósito nuestro aumentar el nivel de cobertura y en tiempo llegar a lo más a 30 días corridos para poder responder estos reclamos, para no seguir agregando desesperación a quienes no cobran su ingreso mientras están con una licencia rechazada. Y por cierto, una mejor calidad de los datos. A las personas muchas veces se les dice que algo es rechazado o aprobado, sin darles un antecedente por el cual ha ocurrido eso. Aquí la idea fundamental y progresiva, también lo fue en la Reforma Previsional, es poner el precio de la prueba en el Estado, no en el

ciudadano. No pedir documentos o certificados que el Estado ya tiene. Hoy día todavía suele ocurrir, pero es la falta de coordinación del Estado la que conspira contra esto. Necesitamos muchos documentos de otras instituciones, que los podemos obtener quizás por vía de imposición, porque son fiscalizadas, pero otras son más bien instituciones públicas aliadas, con la cual hemos establecido convenios, para poder colaborar en esto.

Típicamente a la persona que le rechaza el COMPIN, necesitamos la Resolución que le dice que lo rechazaron. Antes esto era un transitar de una persona que tenía que solicitar ese certificado de Resolución de COMPIN en papel, para llevarlo físicamente a SUSESO. Hoy día eso no es necesario. Esos cambios son los que se hicieron en materia de calidad, que implica un cambio cultural no solamente de la institución, sino un cambio cultural del Estado en su integridad, de cómo tratar las cosas. Y el modelo que estamos presentando es un modelo que probablemente todos imaginarán, cuyo foco era incrementar la necesidad de satisfacción del usuario. Y a eso nos podemos referir un poco más adelante, porque la satisfacción está estrechamente ligada al elemento que definimos como el objetivo del proyecto: reducir los tiempos de respuesta. Hay también una satisfacción del usuario en obtener un resultado positivo. No siempre las reclamaciones se transforman en un resultado positivo, a veces las reclamaciones son rechazadas, de tal manera que ahí la satisfacción del usuario puede verse afectada.

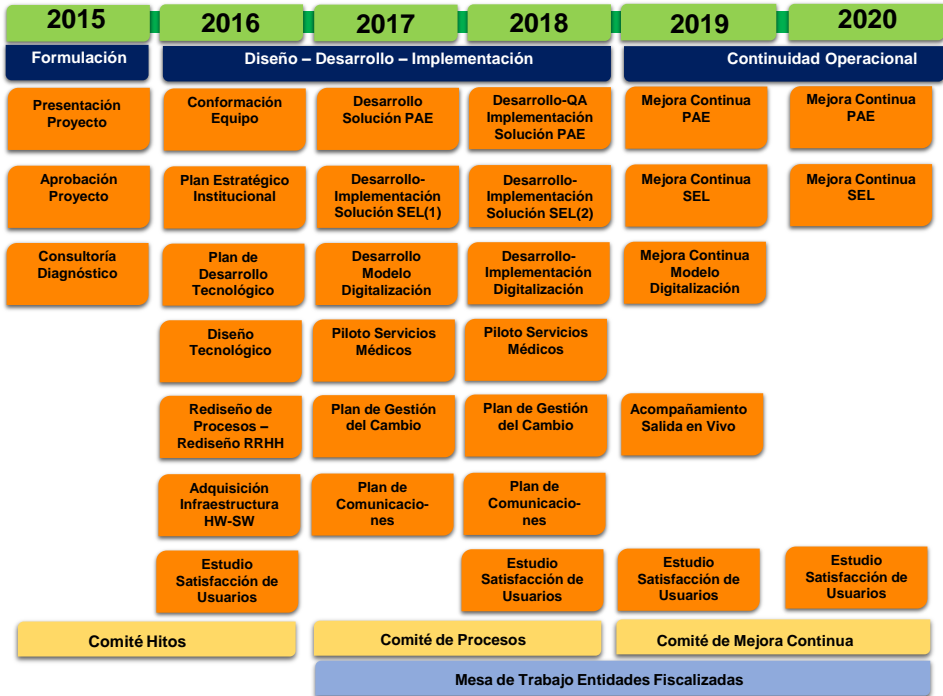
Pero sobre todo, usar tecnología con tres propósitos muy claros: eliminar el papel, nosotros éramos una institución de mucha abundancia de papel, y por lo tanto había una cultura del papel. Esto no es solamente un tema tecnológico. Aquí hay un cambio cultural muy fuerte en las personas, y como mencioné tenemos profesiones que son muy cercanas al papel: médicos, abogados, el tema de las firmas fue todo un drama. Muchas cosas que hoy día se discute en el tema de la licencia médica: si el paciente tiene que estar físicamente frente al médico, y entramos a discutir sobre la telemedicina. Pero nosotros nos planteamos cero papel, de una forma obligada, incluso retirando papel de la fotocopidora, para todos aquellos que tienen el hábito de imprimir cosas para estudiarlas.

(20:20) Integración de datos: muchas instituciones están vinculadas a nosotros como fiscalizados y otros como aliados. Integrar datos es un gran problema y una gran dificultad. Hoy día mucho de estos datos están integrados a base de convenios firmados entre los jefes de Servicio. Si esos jefes de Servicio desaparecen, pueden desaparecer también los convenios. Aquí hay una falta de un sustento jurídico importante, en el cual el Estado pueda compartir los datos sin expresión de causa para los fines de bien público que el Estado tiene, pero además tiene toda una complejidad tecnológica que Rodrigo va a presentar.

(21:05) Y por último la revisión de casos haciendo uso de inteligencia artificial, porque con ese historial que tenemos podemos predecir muchas de las situaciones y adelantarnos, reduciendo aún más los tiempos. Podemos saber perfectamente que cuando a alguien se le emite una licencia médica de carácter mental y además es mujer, ¿cuál es la tasa de probabilidad que esa licencia médica llegue a ser rechazada y finalmente llegue a la SUSESO? Y nosotros poder tener preparados en forma anticipada los antecedentes para cuando ese caso llegue. O por ejemplo, aquellos casos que van a llegar a la justicia y por lo tanto tener una mejor defensa entre tribunales. Con ese modelo nos tiramos a la piscina y dejo a Rodrigo que continúe.

-Rodrigo: Tal como lo dijo el Superintendente vamos a visualizar ahora cómo fueron los principales resultados, en lo que ha sido este camino de transformación digital de la Superintendencia. Es bastante grato para nosotros. Llevamos 17 meses en producción. Si bien el primer año siempre es difícil, todos los que trabajan en el sistema saben lo complejo que es la primera etapa, queremos mostrar cuál fue el camino recorrido, pero también queremos mostrar los resultados, porque finalmente es lo que nos transforma en un referente desde el punto de vista de un proceso que es ineludible, que es irreversible, y que se traduce en la necesidad de transformación digital del sector público.

Hoja de Ruta del Proyecto de Mejora Integral



La verdad que resumir cinco años de proyecto en una sola lámina cuesta y por lo tanto esta hoja de ruta está muy sobre poblada de información. lo que nos interesa no es relatar cada banner que está incorporado sino dar cuenta de un elemento fundamental, que no es un proyecto de tecnología. Es un proyecto en el que el 75% del presupuesto estuvo destinado fundamentalmente al soporte tecnológico, y la relevancia que tiene el componente tecnológico es gigantesca. Este no es un proyecto de comprar fierro, no es un proyecto en el que se compra un software empaquetado en alguna fábrica. Estamos hablando de un proyecto de mejora integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia. Involucró, cómo pueden observar, primero una etapa de formulación. Como bien dijo el Superintendente nos tardamos un año completo en formular bien un proyecto, con José de contraparte, con un proceso de ir y venir, para llegar a afinar y depurar, con mucho foco en la gestión y en evitar los lugares comunes que, yo creo, que en temas de transformación digital y de los procesos de modernización del Estado, es muy fácil encontrarse. Y en ese sentido, la etapa de diseño, desarrollo e implementación involucró en primer término un Plan estratégico institucional y luego un Plan de desarrollo tecnológico. Luego, realizar una etapa de rediseño de procesos, en que nos demoramos mucho tiempo en repensar los procesos completos. Luego, se hizo un diseño de la solución tecnológica y una vez que ya teníamos toda esta capa de alineación estratégica resuelta, recién visualizamos qué teníamos que adquirir o qué era lo que teníamos que desarrollar desde el punto de vista TI.

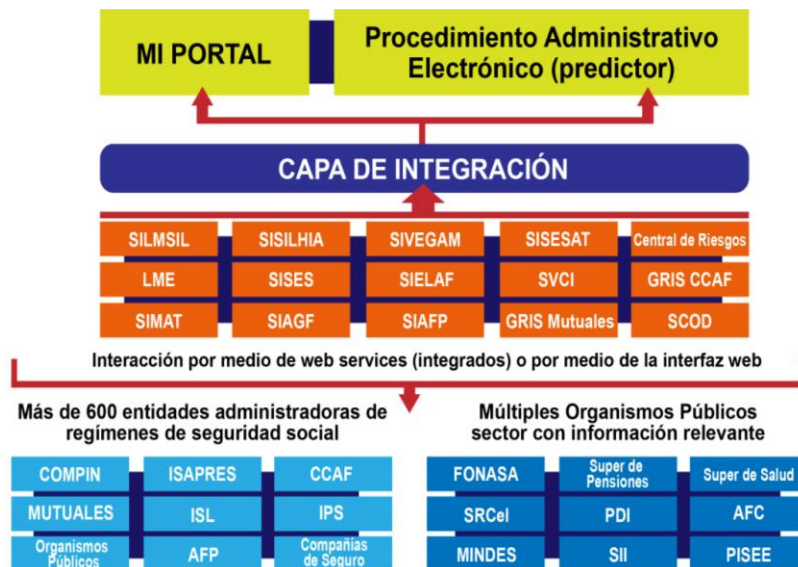
Hoy día lamentablemente en la administración del Estado visualizamos que existe una excesiva prioridad respecto del adquirir infraestructura tecnológica, sin que exista primero una visualización de lo más importante, que tiene que ver con los procesos. Desde ese punto de vista, el rediseño de procesos fue para nosotros un elemento crucial, que significó repensar completo la forma de cómo estábamos entregando nuestro servicio de atención a la ciudadanía. Y ese primer año se levantó la línea base de la encuesta de satisfacción de usuarios.

Con posterioridad un elemento importante fue dividir este proyecto en distintos componentes. Fueron muchos, imposible mostrar todos los componentes en una lámina, pero en esta presentación vamos a hablar fundamentalmente de dos componentes tecnológicos, que son los más importantes en el proyecto y lo más gravitante en su resultado, que son la implementación del Proceso administrativo electrónico ([PAE](#)) y la implementación de la [Superintendencia en línea](#). Estamos hablando que son dos componentes tecnológicos distintos, que fueron trabajados a nivel de módulos. Una de las estrategias que se utilizó para poder abordar la ansiedad que significa un proyecto de tan largo tiempo, es entregar resultados tempranos. Y ello significó un doble esfuerzo: con la

plataforma que teníamos previo al proyecto, tuvimos que trabajar en paralelo en función de los resultados que entregaba el rediseño de procesos.

Se hizo un plan de gestión del cambio, que duró aproximadamente dos años completos, para poder prepararnos para la salida en producción. Tuvimos una marcha blanca muy breve, solo dos meses, y estamos en régimen desde enero de 2019. Por lo tanto, tenemos actualmente 16 meses en producción, si tomamos el mes de marcha blanca tenemos 17. En paralelo a toda la gestión del proyecto propiamente tal, incorporamos, al interior de la institución, Comités de calidad. Primero fue el Comité hitos, luego el Comité procesos y actualmente el Comité de mejora continua. Comités creados por resoluciones formales en que involucramos a toda la institución en la toma de decisiones y en los procesos de aseguramiento de calidad. Y en paralelo, también queremos destacar que llevamos más de dos años y medio con una Mesa de trabajo con las entidades fiscalizadas, para que se sumaran al proyecto. Es decir, sin un trabajo mancomunado con nuestros propios fiscalizados y con entidades administradoras de los regímenes de seguridad social, iba a ser imposible que pudiéramos salir a producción.

Foco: Integración de Datos



Transformación Digital del Estado: Modernización de la Superintendencia de Seguridad Social

suseso.cl

(27:28) En razón de lo anterior, el foco estuvo centrado en integración de datos. La Superintendencia ya llevaba trabajando más de 15 años en el levantamiento de sistemas de información, que la verdad nunca tuvieron su foco en la gestión interna, en la resolución de reclamaciones, ni tampoco, en el usuario. En general la Superintendencia

destacó por el levantamiento de muchos sistemas de información, que más bien se relacionaban con el vínculo, la interacción de las entidades fiscalizadas. La Superintendencia levantó un modelo de trabajo que se sustentó en arquitectura orientada a servicios, se sustentó en la utilización de documento electrónico en formato XML, y por lo tanto estamos muy avanzados como institución, en lo que dice relación con los procesos de captura, almacenamiento, procesamiento y puesta a disposición de data. El punto es que nada de eso estaba integrado, con foco en mejorar nuestros procesos internos de resolución, ni con el foco de aportar al usuario, con respecto a la generación de estos datos. En razón de lo anterior fuimos generando distintos sistemas y ahí están todas las siglas, no tiene sentido que las visualicemos, pero en el fondo dice relación con un entramado bastante sofisticado, de más de quince sistemas de información que interactúan con más de 600 entidades administradoras de los distintos regímenes de seguridad social: todas las Cajas de compensación, todas las Isapres, las COMPINes a nivel nacional, los organismos administradores de los seguros de la ley 16.144, que son las mutuales y el ISL, todas las AFP, compañías de seguro, organismos públicos, municipalidades, estamos hablando de un total de 600 entidades. Pues bien, con todas estas entidades interactuamos a través de sistemas de información, que nutrimos con datos administrativos a través de convenios de colaboración que celebramos a su vez con instituciones públicas: con Fonasa, con la AFC, con el Servicio de Registro Civil, Ministerio de Desarrollo social, con la [PISEE](#), Impuestos Internos, etc. En razón de lo anterior, creamos una capa de integración de todos estos sistemas, que permitan de una parte, y primero que todo, devolver esta información al ciudadano, a través de una interfaz que se llama Mi Portal de la Seguridad Social. Ponemos a disposición del ciudadano toda la información que la Superintendencia dispone al respecto. Pero por otra parte, esa misma información la integramos al proceso de resolución. Este procedimiento administrativo electrónico supone necesariamente que en distintas etapas del procedimiento, ya sea en el ingreso, al momento de la completitud, del estudio, de la regeneración de resolución y despacho, necesitamos integrarnos con distintos datos, y ese proceso de integración se creó a través de esta capa. Y es de lo que vamos a hablar particularmente hoy, del Procedimiento Administrativo Electrónico y de Superintendencia en línea.

El Procedimiento Administrativo Electrónico (PAE)

INGRESO
Los documentos son digitalizados e ingresados a la plataforma en línea.
Ingreso en línea.
Mejores exigencias en la admisibilidad de documentos.

COMPLETITUD Y ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE
Integración de datos para incorporar al PAE.
Expedientes Electrónicos y asignación Electrónica.
Relación automática de expedientes.
Cronología estandarizada de expediente.

ANÁLISIS DE EXPEDIENTE
Solicitud de documentos a entidades en línea.
Posibilidad de trabajo remoto.

RESOLUCIÓN
Utilización de plantillas de resolución.
Visaciones y Firmas se realizan de forma electrónica.
Selección automática de visaciones, firmas y distribución.

NOTIFICACIÓN Y DESPACHO
Notificación electrónica a reclamantes (con autorización) y entidades.
Registro, almacenamiento y despacho automática de.

PANEL DE MONITOREO
Acceso a expedientes electrónicos, siempre y por quien lo necesite.
Seguimiento de trámite en línea.
Control de plazos y productividad.

Ajustado a la LTD

Transformación Digital del Estado: Modernización de la Superintendencia de Seguridad Social
suseso.cl

Superintendencia en Línea (SEL)

Sitio web con foco usuario
Cantidad de usuarios únicos último año: **2.881.000**
-Orientador del Reclamo
-Mi Portal
-Reclamos
-Seguimiento de Trámite

Modelo de seguimiento de trámite
Aproximado Mensual de consultas: **70.000**
Funcionalidad para acceder de manera simple y rápida al estado de los casos.
Integrado a PAE y a IVR (Call Center)

Acceso a información de Seguridad Social
• Educación
• Derechos
• Regulación
• Doctrina
Guía de la Seguridad Social
Normativa y Jurisprudencia
Compendio Normativo Seguridad Social

Mi Portal de la Seguridad Social
Cantidad de Visitas último año: **258.982**
-Integración simple
-Sin Convenio
-Facilita proceso de entrega de información

Transformación Digital del Estado: Modernización de la Superintendencia de Seguridad Social
suseso.cl

(30:28) Este procedimiento administrativo electrónico en ningún caso se trata de la obtención de un certificado. Simplemente se traduce en generar un intercambio de información rápido y simple. Cuando hablamos de procedimiento administrativo, estamos hablando de una secuencia reglada de actos trámites. Como bien dijo el Superintendente nos llevan a tribunales, por lo tanto, tenemos que ser extremadamente rigurosos con cumplir cada una de las etapas de un procedimiento que está normado en la ley de base de procedimiento administrativo, por lo tanto el incorporar elementos automatizados y plataformas electrónicas es un desafío, porque hay que incorporar conceptos de eficiencia y eficacia, pero a la vez respetando ciertos principios de legalidad, y eso evidentemente genera un grado de dificultad mayor. Y en ese sentido, nuestro procedimiento administrativo electrónico si bien no es una innovación del Estado, porque hay muchos organismos públicos que tienen procedimientos administrativos electrónicos, lo que nosotros quisimos resaltar es lo que denominamos “tubo”, nuestra fábrica que procesa prácticamente el 80% de la carga de trabajo de la institución. Y por lo tanto no estamos hablando que automatizamos o que migramos a un proceso electrónico sólo algún componente o algún proceso de la institución, estamos hablando de que el proceso estratégico más relevante, que se traduce en la mayor carga de trabajo y que tiene mayor impacto ciudadano, se migró desde tener expedientes completamente en papel y tener procesos íntegramente presenciales, a plataforma electrónica con uso de documento electrónico. Por lo tanto, suena a un big bang bastante gigantesco. Efectivamente, son 90 años de historia que trabajábamos en papel, migrar a un proceso electrónico, un proceso que supone que los documentos se ingresen en línea, con requisitos de admisibilidad automáticos. Evidentemente también tuvimos que desarrollar un modelo de digitalización para incorporar la documentación que nuestros usuarios todavía traen en papel.

(32:41) En la etapa de completitud del expediente, cuando se hizo el rediseño de proceso con la consultora, se identificó que el 75% del tiempo que la Superintendencia destinaba a resolver un caso, lo utilizaba en conformar el expediente. Estamos hablando de tener un expediente en estado de ser entregado a un profesional, para que este pueda analizarlo y resolverlo. Por lo tanto todas las fichas se pusieron en esta etapa fundamental. ¿Cómo completábamos los expedientes? Le pedíamos información al ciudadano, pero además enterábamos con documentos de entidades administradoras de la forma tradicional que lo hacen los organismos públicos, a través de Oficina de partes. Es decir, se establecía la necesidad de un documento, se hacía un oficio, el oficio se visaba por toda la cadena de visadores, se firmaba por el Jefe de Servicio, se iba a Oficina de partes, se despachaba vía Correos de Chile, se llegaba a la entidad, en la entidad llegaba a la Oficina de partes, abría el documento, tenía que revisarlo, generar correspondencia de vuelta, llegaba a nuestra Oficina de partes, se abría el documento, se buscaba el expediente, se incorporaba. Estamos hablando de un mes por lo menos, en un proceso burocrático en papel, en el siglo XXI. Por lo tanto generamos mucho valor en la conexión con las entidades, hoy día nosotros estamos en línea y conectados con más de 60 entidades. Con ello se eliminó la Oficina de partes, se eliminó el oficio. Creamos una bandeja de trabajo en la cual las entidades están integradas al sistema, y el profesional solicita información a la entidad a través de un sistema electrónico. Por otra parte también se incorporan procesos a través de una matricería de documentos de generación automática, de identificar qué documento falta y la conformación de expedientes en formato automático y la asignación electrónica de manera automática. Del punto de vista del análisis del expediente, por medio del modelamiento predictivo, permite relacionar expedientes de manera automática a través del perfilamiento del trabajador o a través de la caracterización de la información. Estos procesos de relación permiten que la resolución por parte del profesional que va a analizar el caso se vea facilitada, producto de una propuesta de dictamen. Tenemos plantillas de resolución sobre las cuales tenemos que trabajar, pero también tenemos una propuesta, de la que podemos hablar más adelante.

(35:06) Tenemos cronología detallada del expediente, y por cierto la posibilidad del trabajo remoto. Se instaura en la Superintendencia un modelo muy interesante, que más adelante también vamos a profundizar y que tiene que ver con el permitir el trabajo remoto a través de sistemas web. Desde el punto de vista de la resolución se usan plantillas, visación y firmas totalmente electrónicas. La selección de las cadenas de visación también son automáticas, en cuanto a notificación y despacho, todo el proceso de almacenamiento es electrónico, las notificaciones electrónicas. Ojo, la Superintendencia, sin que todavía entre en régimen la ley de transformación digital, notificamos más del 80% de todas las resoluciones en formato electrónico, sólo con la autorización del usuario. Por otra parte, hoy día también contamos con la obligatoriedad

que toda la interacción con las entidades es por formato electrónico, ya no hay más notificación en papel, con todo el ahorro que eso significa.

(35:58) Y por último todo esto se mide, todo esto se controla a través de un panel de monitoreo, que nos permite hacer seguimiento completo al expediente, trazabilidad absoluta, respecto a los hitos levantados y por tanto, control de plazo y productividad. Todo lo anterior, que a nosotros nos importa mucho señalarlo, se encuentra ajustado a la Ley de transformación digital, es decir, nosotros en forma anticipada levantamos un procedimiento que hoy día se ajusta a lo que fue normado como Ley de transformación digital.

Pero por otra parte también tenemos una capa web que fue desarrollada con su proveedor, son módulos distintos, pero que están integrados y conversan. En el sitio web tenemos un orientador de reclamos, que tras un sistema de árbol de decisión va orientando al usuario, en función de su perfil, para llegar a la causal de reclamación que efectivamente corresponde. Tenemos más de 2.800.000 visitas anuales por parte de nuestros usuarios, con un modelo de seguimiento de trámite bastante interesante, porque si bien pueden entrar al estado de los casos y visualizar el expediente, tienen que estar autenticado con clave única.

Además tenemos un sistema de seguimiento con folio RUT, que permite conocer el estado de su expediente, obviamente es una solución responsiva que se puede consultar desde cualquier dispositivo móvil, pero más relevante aún, además de estar integrada con los servicios web del procedimiento administrativo electrónico, también lo tenemos integrado a nuestro centro de llamados, que opera con IVR y que responde de manera automática el estado de su trámite, con la trazabilidad completa y absoluta del caso en tramitación. Se generó también una capa de educación, de acceso a la información, donde tenemos una guía de la seguridad social extremadamente interesante, con fichas que se levantaron de cada régimen, un módulo de normativa jurídico, que es bastante visitado, con información innominada por la relevancia del dato sensible, donde tenemos toda la jurisprudencia relevante, con motores de búsqueda rápidos. Además tenemos un [Compendio normativo de la seguridad laboral](#), que vive electrónicamente. Los invito a visitarlo. Es una herramienta extremadamente sofisticada, interesante y amigable.

(38:22) Y por último, es extremadamente interesante destacar el módulo [Mi Portal](#) de la Seguridad Social, en que cualquier usuario con su clave única, uno de los puntos importantes en materia de seguridad, puede ingresar y se va a encontrar con la información disponible de su persona y grupo familiar. Es un modelo simple, que facilita el intercambio de información. SUSESO no requiere de convenios de colaboración para efectos de entregar esta información, lo sustentamos en la clave única. No es que le

entreguemos información a otras instituciones, es el usuario el que con su clave única entra a su data. Para instituciones que no quieran hacer desarrollos, tenemos micro aplicaciones que son directamente instalables para acceder a la información. Por lo tanto, usted entra al portal de la seguridad social, y se encuentra con su información personal, con sus reclamos, certificados de reclamos, para poder demostrar que efectivamente presentó un reclamo a la Superintendencia. Pero además se encuentra con la información de su Mutual, de su Caja de Compensación, de sus licencias médicas, de sus accidentes del trabajo, de sus enfermedades profesionales, de sus créditos sociales, de sus subsidios y sus beneficios sociales.

(39:38) Estamos hablando que se generó una capa de integración de información, que permite que los usuarios conozcan la información de seguridad social que tenemos disponible y que por cierto integramos en el proceso de resolución.

Pero evidentemente en cuanto a resultados, nos interesa dar cuenta primero que en este período de 17 meses en producción hemos generado más de 130 mil expedientes electrónicos. Es importante dar cuenta de esto porque no hubo una vuelta atrás. Hay muchos proyectos dentro de la administración del Estado que no han visto la luz, hay muchos proyectos que han tenido que volver atrás. Por eso, el decir que este proyecto ya está en funcionamiento, que se instaló y que llevamos más de 130 mil expedientes electrónicos creados, por cierto, que ya en sí mismo, es un éxito.

(40:27) Soportamos un 30% de aumento de reclamaciones, en este contexto. Hoy, producto de la pandemia, tenemos un 98% de ingresos web. Atendemos prácticamente la totalidad de nuestras reclamaciones a través de la interfaz web. Hemos generado más de 120 mil dictámenes electrónicos, en estándar oficial del Estado, ajustándonos al esquema de resolución de la Contraloría General de la República en formato XML, el [estándar](#) oficial del Estado. Además, son notificados electrónicamente el 80% de los casos. Piensen lo que significa el ahorro para el Estado de no tener que utilizar carta certificada, que es lo que establece la ley de procedimiento administrativo. Y la notificación obligatoria a las entidades administrativas.

Resultados del Proyecto de Mejora Integral



Transformación Digital del Estado: Modernización de la Superintendencia de Seguridad Social



Tenemos más de 20 sistemas de información integrados, más de 50 entidades interactuando en línea, y ojo con lo que voy a decir, en este período con esas 50 entidades interactuando, en línea les hemos solicitado más de 200 mil documentos, que las entidades han respondido en un promedio de 4,8 días promedio acumulado, porque actualmente responden en tres días. El 4,8 es un promedio de todo el proceso. Imagínense lo que significa en ahorro, lo que significa en tiempo haber dejado de utilizar Oficina de partes, y haber dejado el Superintendente de firmar oficios para pedir 200 mil documentos. En el mismo contexto, desde el punto de vista de la Resolución, precisar que si bien tenemos 41,8 promedio días para resolver, hemos bajado a más de la mitad. La meta que nos propusimos se va a cumplir en diciembre de 2020, por lo tanto todavía estamos a tiempo. Pero igual queremos destacar el acumulado de 41,8 días, ya bajamos a la mitad. Pero si tomamos que resolvimos en Abril las licencias médicas en 22 días, hemos cumplido. Solamente para que visualizasen, no el promedio acumulado, porque evidentemente el primer proceso fue más complejo, pero el 25% de estos dictámenes son electrónicos, generados de un modelo rápido, que puede incluso salir en el mismo día. En licencias médicas ya vamos en 30 días. Y en el aumento de la productividad me interesa mucho destacar que la hemos aumentado en un 52%, sólo si comparamos el primer semestre del 2019 con el segundo semestre del 2018.

(42:40) Me interesa también precisar que los 6 primeros meses de partida del procedimiento administrativo electrónico no fueron tan exitosos, porque supuso una curva de aprendizaje y es lo lógico que implica una primera etapa. Hoy la productividad se ve extraordinariamente aumentada, producto de que efectivamente los usuarios, con quienes interactuamos, están totalmente acostumbrados al uso de la nueva plataforma. El actual escenario de contingencia, perdón por lo burdo, nos pilló bien parados, porque estamos cosechando lo que significó todo un proceso. Hay un desafío para las instituciones públicas: ¿cuál es la continuidad operacional de los organismos públicos en período de contingencia? La verdad es que a nosotros nos molesta mucho cuando se menciona a través de prensa que el teletrabajo en el sector público no funciona. La realidad de la Superintendencia es completamente distinta.

En la Superintendencia, durante el estallido social nos acostumbramos. Ahora en situación de pandemia el 100% de funcionarios está teletrabajando en la institución, y un 100% de las funciones se están cumpliendo a cabalidad. Cuando hablamos de las funciones nos referimos a: regular, fiscalizar, resolver, sancionar, administrar y divulgar que se está cumpliendo. Y lo relevante es que lo hicimos con un aumento de la productividad.

SUSESO en Contingencia: Trabajo Remoto



Es decir, si se fijan, en la lámina de izquierda abajo, estos son los hitos del proceso, en azul es la primera semana de marzo, en naranja la tercera semana de abril, evidentemente los ingresos han seguido iguales, atendemos la misma cantidad de gente que atendíamos en marzo, pero ojo, la propuesta de dictámenes, la visación, la firma y los cierre de casos han llegado a aumentar en más de un 100%. Si comparamos el primer trimestre del año 2020 con el primer trimestre del 2019 y 2018, casi doblamos la productividad del 2018. Generábamos 20 mil ingresos el primer trimestre y este primer trimestre generamos casi 40 mil y más aún les quiero decir que abril que fue un mes de trabajo remoto completo de la institución, generamos el pick histórico de dictámenes en institución, 12 mil dictámenes en un mes. Nunca la Superintendencia había generado tanto dictamen, con toda la Superintendencia tele trabajando, ¿por qué? Porque tele trabaja en esta plataforma, porque trabaja en un procedimiento administrativo electrónico, integrado con la información y con las demás entidades. Si comparamos, el 2018 en abril generamos 6.000 dictámenes. En abril de 2020, 12 mil dictámenes. Doblamos la capacidad productiva. Y ¿cómo llegamos a esto? Nos interesa mencionar cuáles fueron los factores críticos de éxito.

Factores Críticos de Éxito del Trabajo Remoto



Ha sido un camino largo, son 15 años de esfuerzo vinculado al levantamiento de sistemas de información, en donde el PAE, el Procedimiento Administrativo Electrónico es el eje

central del proceso de modernización, porque es la locomotora que lleva a toda la institución, estamos hablando que más de 200 funcionarios se vinculan directamente con la plataforma. Ojo que en el PAE tenemos conectados además a 1.000 usuarios de Chile Atiende que también ingresan casos, por lo tanto, es una plataforma muy robusta y extremadamente exigente desde la perspectiva de la integración. Además, tenemos una plataforma que monitorea y que controla productividad. Sabemos que en DIPRES existen ciertos cuestionamientos, inquietudes, en relación al desarrollo del teletrabajo, pero es distinto el tener la tranquilidad que tenemos productos, podemos exigir a nuestros funcionarios, porque sabemos lo que hacen, sabemos cuándo se conectan a una plataforma, los expedientes que están trabajando, los dictámenes que se están generando. El monitoreo y control, vaya que da tranquilidad, efectivamente da certezas y seguridad que el funcionario público tele trabajando está cumpliendo su función.

(47:04) Por otra parte tenemos entidades fiscalizadas que están sumadas a este proceso. La Superintendencia ha tenido un efecto multiplicador fundamental, desde el punto de vista de influir en nuestros organismos administradores, en que también se sumen al carro de la modernización. Las Cajas, las Mutualidades se sumaron a los procesos que la Superintendencia instruyó, desde el punto de vista de migrar a plataformas electrónicas, migrar hacia la arquitectura orientada a servicios y estimular el uso intensivo de documentos electrónicos en formato XML. Fue la Superintendencia la que instruyó esto, llevamos 15 años trabajando. Y hoy día eso permite que las entidades fiscalizadas se sumen con convicción y con compromiso al PAE.

(47:42) Las entidades fiscalizadas son hoy día un aliado estratégico en la obtención de nuestros resultados. Por otra parte, también comentarles que la Superintendencia no fue ajena a las autorizaciones de teletrabajo, porque hubo en nuestras glosas presupuestarias una autorización para que 40 funcionarios hicieran un modelo piloto de teletrabajo oficial. Estamos hablando de 40 funcionarios que en forma previa ya habían piloteado cuál iba a ser el modelo de trabajo. Y este proceso de aprendizaje fue extremadamente relevante para que la Superintendencia, en épocas de crisis, tuviera que dar un salto cuantitativo impresionante, pasar de 20 o 30 funcionarios tele trabajando a que fuéramos 300 funcionarios tele trabajando. No habríamos podido hacerlo si no hubiera estado toda la experiencia, el bagaje y efectivamente el análisis de los procesos vinculados al teletrabajo oficial. Y por último, un piloto que se desarrolló a instancias de Hacienda. Estaban muy interesados en visualizar cómo podíamos perfeccionar también el mercado y el modelo de trabajo vinculado a la prestación de servicios médicos, que todos sabemos que en el Estado es bastante escasa y también es bastante costosa. Y en ese escenario se instó a que la Superintendencia pudiera contratar servicios de informes médicos, y eso lo piloteamos durante dos años. Ello permitió tener profesionales que entregan informes

médicos de manera remota, no es complejo, porque estamos desde el 2017 trabajando con profesionales en forma remota a lo largo de todo el país. Se conectan con una plataforma y pueden proporcionar la información. En este sentido, ¿con qué nos encontramos actualmente? ¿Cuáles han sido los resultados?

Este proceso de transformación digital se ha hecho cargo de los tres indicadores que el Superintendente manifestó al inicio de la presentación: cobertura, tiempo y calidad.



(49:37) En cobertura, desde el día que presentamos el proyecto hasta ahora, hemos doblado nuestra capacidad de atención. Teníamos 50 mil reclamos el año 2015 y hoy día tenemos 90 mil, casi hemos duplicado nuestros procesos de atención. Imagínense lo que significaría que estos 90 mil reclamos tuviéramos que haberlos enfrentado con expedientes papel. Mucho se dice: la Superintendencia va en la mitad de los plazos, sí, pero ojo, lo que habría que visualizar es el plazo promedio hoy día en Resolución, si no tuviéramos los expedientes electrónicos.

En cuanto al tiempo, hemos disminuido más de la mitad los plazos de Resolución de licencias médicas. El año 2015 eran 94 días y el año 2020 ya vamos en 44 días corridos, ojo, 2020 acumulado enero-abril. Insisto, el tiempo promedio de Resolución de los casos

de licencias médicas a la fecha ya vamos en 30,2 días, es decir, a 0,2 días del cumplimiento de la meta final que tenemos proyectada para diciembre del 2020.

(50:41) Y por último, desde el punto de vista de la calidad de la información, no podemos si no destacar que efectivamente pasamos de no tener ningún hito, ninguna trazabilidad que proporcionar al usuario, a que hoy día podemos entregar trazabilidad completa, vía un Centro de Llamados, con un IVR automático, con seguimiento en línea de la información de Mi Portal de cada trámite, es decir, tenemos hoy día información de calidad y oportuna, que se le devuelve al usuario para efectos de tener certezas del flujo de su proceso. Evidentemente, esto en un contexto en el cual tenemos sistemas funcionando, PAE funciona perfecto, llamados funciona perfecto.

Obviamente hemos tenido muchísimos problemas y dificultades. Hemos realizado más de 80 mejoras en el proceso de mejora continua. Hemos tenido más de 500 incidentes en este período. Hemos sudado bastante desde el punto de vista de lo que significan sistemas funcionando. Desde nuestro punto de vista, es algo relevante un entorno adaptado. Ojo, el Superintendente lideró un proceso que implicó, no sólo TI, implicó estructura organizacional, personas. Ustedes no se imaginan lo que significó a nivel interno modificar la estructura de la Superintendencia, generar cambios organizacionales que implicaran por ejemplo que personas que se dedicaban a pasar expedientes de un piso a otro de la Superintendencia, en yeguas, a que hoy día sean personas capacitadas en procesos de digitalización. O que tuviéramos secretarías que se dedicaban a hacer chequeos de documentos recibidos en papel, que han migrado a ser analistas de revisión de expedientes. Es decir, el Superintendente lideró un proceso de reestructuración orgánica que implicó que hoy día la Superintendencia es otra institución. Y con un entorno adaptado, que implica entidades fiscalizadas sumadas al proceso. Insisto, sin las entidades fiscalizadas, esto no se logra. Y un contexto que hemos dicho que es propicio. En realidad un contexto que puso a prueba a instituciones que estaban capacitadas para trabajar de manera remota. Y estamos orgullosos y satisfechos que como institución, gracias al desarrollo de este proyecto de modernización, hemos podido cumplir.

Lecciones Aprendidas

Respecto de Gestión del Cambio - Ver Anexo N°2



(53:05) Las lecciones aprendidas de este proceso, las podemos abordar en la conversación, a nivel institucional, a nivel de gestión y a nivel de soluciones. Me interesa que después hablemos del proceso de gestión del cambio que vivimos, que fue complejo, hablemos sobre la estrategia de adquisición de herramientas tecnológicas que es extremadamente difícil, hablemos del proceso de implementación del modelo predictivo que por cierto también es complejo, que hablemos de cómo la Superintendencia implementó un modelo de digitalización extremadamente novedoso, interesante, replicable, importable a otras instituciones. Dejemos ahora al Superintendente para que podamos hacer el cierre con las lecciones y conclusiones del proceso.

-Claudio: (54:08) Gracias Rodrigo, bueno, yo quiero ser breve en esto. Tuvimos la capacidad de consolidar este proceso de modernización institucional, quizás con algunos elementos que ya se han mencionado en la presentación: uno, que fue algo que mencionamos al principio: el Programa de Modernización, la necesidad de tener recursos para hacer la gestión del cambio. Esto era un cambio cultural, tuvimos resistencia, tuvimos apatía y tuvimos un pequeño grupo que lo convertimos en líderes. Esos líderes fueron los que nos sirvieron para ir llevando adelante este proceso que afectaba la viga maestra de la institución. No era un proyecto del Departamento de tecnología, y por lo tanto yo presidí directamente el Comité de proyecto. Y estaba en cada una de las reuniones, no solamente con Hacienda, sino en nuestras reuniones internas. Me tocó trabajar mucho con la Asociación de funcionarios, con comités ad-hoc, generamos muchas instancias de

conversación, de diálogo para poder ir avanzando. Y por cierto uno de los elementos interesantes, este es una transformación de procesos continuos. Hasta el momento de la implementación, de alguna manera fuimos sacando información y generando el proceso por nuestro propio impulso. Pero cuando se empiezan a ver los resultados, se produce una especie de explosión de parte de los usuarios del procedimiento. Y aquellos que eran resistentes pasan a ser colaboradores, y por lo tanto viene una lluvia de ideas, que hace que haya una mejora continua bastante fuerte, que hasta el momento nos tiene ocupados, y que implica priorizar.

Otra lección clave en este tema es que necesitamos infraestructura de tecnología de vanguardia. No se puede escatimar recursos en el uso de esta tecnología para poder tener sistemas de información integrados e interoperables. Podemos conversar sobre la solución tecnológica, pues es realmente una solución tecnológica visionaria que nos permite transformarnos, en un referente. Hoy día estamos prestando apoyo a varias instituciones: el Programa Clase Media Protegida del Ministerio de Desarrollo Social se está sustentando en nuestro apoyo. La JUNJI y otros servicios, la Dirección del Trabajo también. Hemos apoyado sus procesos de transformación, o proporcionado datos en modalidades que ellos puedan utilizar. Así que en este sentido nos hemos adelantado en varios años a la propia Ley de transformación digital, que pasa a ser una condición necesaria dado el nuevo contexto.

■ Desafíos de la Transformación Digital



(57:14) Hay varios desafíos que mencionar. Nosotros tuvimos un problema serio con el tema de la política de gestión de personas. Aquí, la transformación tecnológica tiene que ir acompañada de un cambio a la Ley de Plantas. Si la Ley de Plantas se nos queda atrás, tenemos una dificultad, como mencionaba Rodrigo, de personas que no encajan y no necesariamente pueden ser reconvertidas. Y ese es un tema.

La Ley de Transformación Digital para nosotros fue un referente, más bien fue una reafirmación de que el camino que habíamos seguido era el correcto, porque prácticamente lo que habíamos hecho era anticiparla.

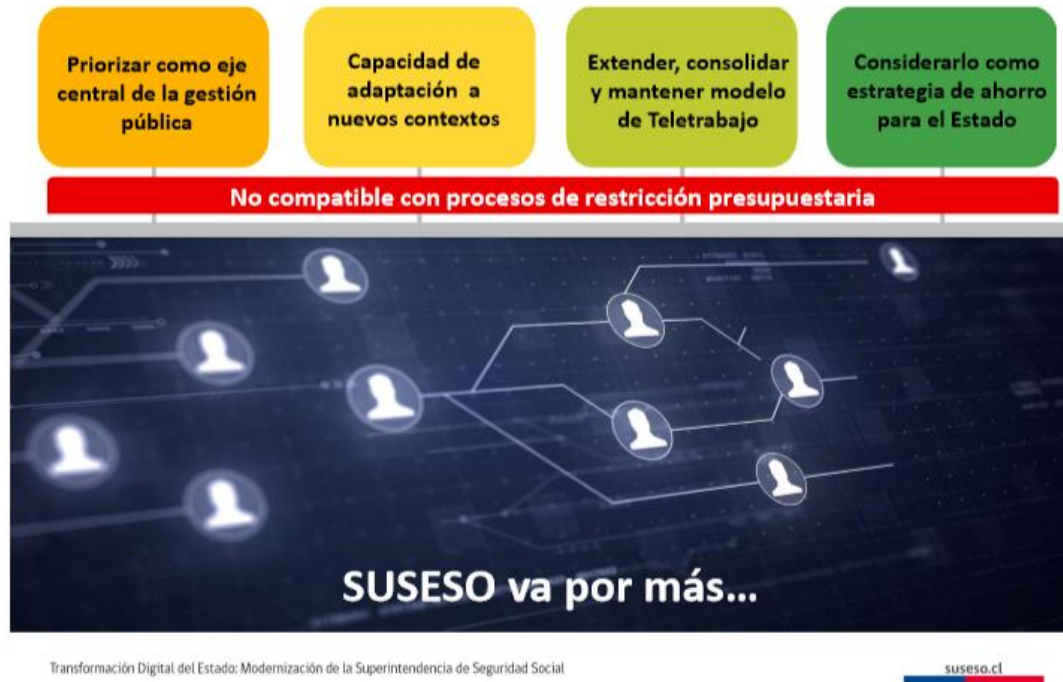
Y claramente en el proceso de compras públicas tenemos una dificultad que hoy día se está transformando en un lastre. Hoy día hay compras conjuntas, tener acuerdos sobre las bases de licitación en conjunto es realmente una dificultad. Y hay que trabajar de otra manera, esto no puede ser por la vía del libre acuerdo entre las partes, pienso que el proceso tiene que ser más centralizado.

(58:15) Claramente proyectos de este tipo a nivel de gestión requieren mucho tiempo y financiamiento. El tema pasa por procesos y hay que dedicarle mucho tiempo, y como digo se necesitan líderes para arrastrar este carro, partiendo por el Jefe de Servicio, que creo que tiene que ser el principal líder. Pero también escoger líderes al interior de la institución, porque hay resistencia. Mucha gente ve amenazado su puesto de trabajo. Y por cierto a nivel de contexto, hoy día estamos cambiando, ya no tenemos beneficiarios, tenemos usuarios muy empoderados y críticos. Nuestro gran desafío en el año 2015 era llegar a 30 días de tiempo de respuesta, pero hoy día ya no es suficiente. Y por lo tanto tenemos que mirar que eso va a cambiar, y obviamente por cierto, es bueno que estemos en 22 días en abril, pero probablemente lo que al cliente le va a satisfacer en una respuesta no superior a 10 días, dentro de poco. Y por lo tanto hay que insertar también esta visión estratégica a este cambio tecnológico.

(59:28) Y finalmente una laminita referida a proyecciones. Yo creo que la transformación digital hay que anticiparla, la ley prevé 5 años. Dados los resultados, hay que quemar etapas. Hoy día lo que estamos viendo es que es necesario que varios servicios se sumen, y se suban a esto en forma anticipada. Obviamente, no es una situación en la cuál es llegar y subirse, requiere ciertos pre-requisitos. Aquí hay una ruta, un camino por el cual transitar, en el cual podemos cooperar, teniendo en cuenta que hay que adaptarse a este nuevo proceso. El modelo de teletrabajo en nuestro caso ya pasó a ser el 100%, estamos pensando en utilizar el teletrabajo con nuestra modalidad permanente y principal de trabajo, al punto tal que ya estamos cortando arriendos. Hemos terminado tres contratos de arriendo para reducir el espacio que utilizamos y generar así los ahorros que está demandando el momento y la DIPRES. Y un año 2021 que sabemos que va a ser

presupuestariamente ajustado, por lo tanto ésta es una estrategia de ahorro para el Estado.

Proyecciones de la Transformación Digital (en tiempos de Pandemia)



(01:00:50) La verdad es que esto puede ser una experiencia un poco aislada. Yo creo que es necesario, en una mirada amplia de modernización del Estado, tener una estrategia, que a nosotros, como altos directivos públicos, nos apoye en la conducción de las instituciones. La verdad es que así como dije al principio no recibí una instrucción muy precisa y tampoco he recibido muchas instrucciones a lo largo de mis seis años como Jefe de Servicio, simplemente esto ha sido intuición, trabajo en equipo con quienes laboro todos los días. Y de alguna manera ver y mirar lo que está pasando en el exterior, con mucho vínculo a lo que estamos atados. Necesitamos claramente manejarnos y caminar como Estado hacia un concepto de gerentes públicos. Y probablemente necesitamos un gerente general del Estado, que esté preocupado de la operación del Estado, donde se consumen muchos recursos y se malgastan muchos recursos. Nosotros, como digo, a partir del segundo semestre vamos a mantener esta modalidad de trabajo, incluso con algunos espacios de co working, y el 2021 ya va a ser plenamente nuestra forma de trabajar. Muchas gracias, y abierto a todas sus preguntas.

-Rafael: (01:02:08) Hay una serie de preguntas, que están todas registradas y por tanto en la medida que no logremos abordarlas en lo que nos queda de tiempo, van a ser

respondidas posteriormente en el material que vamos a subir al sitio de transformación pública, donde estamos compartiendo con todas las personas que están interesadas en colaborar en esta transformación. Es una red de colaboración, en la cual los invitamos a participar.

Quien tiene mucho interés en hacer preguntas respecto a la estructura tecnológica es Luis Dubó, de SERNAC, a quien le damos la palabra.

-Luis: Yo hice como 7 preguntas, una de ellas para recordar, ¿Qué apoyo externo de consultoría han tenido en estos 5 años para implementar este proceso? ¿Qué modelos de machine learning han aplicado? ¿Cómo organizarán la vuelta a la actividad presencial?, creo que eso está contestado, por lo que dijo recién. ¿Han implementado, dado que hablaron de calidad de datos y ese tipo de cosas, integración, si han trabajado con algún proyecto o programa de Gobierno de datos?

-Claudio: Voy a dejar que Rodrigo que conteste la principal. Respecto al plan de retorno, hemos abierto oficinas de atención presencial en regiones y en zonas donde no hay cuarentena. Si bien hoy día estamos recibiendo el 48% por vía web, entendemos que hay personas que podrían no tener acceso, por lo tanto ese es nuestro plan de retorno. Pero, en términos de aquellos que no atienden público, lo que hemos dicho es que vamos a mantener una gran proporción de personas en tele trabajo, ya no como una estrategia de retorno, sino más bien cómo una estrategia también de ahorro de recursos.

-Rodrigo: (01:05:00) Son muy interesantes todas las preguntas, voy a tratar de no extenderme mucho, cada pregunta es un mundo.

Respecto de las consultorías, se hizo un diagnóstico el 2015, es decir, el BID nos financió una [Consultoría de diagnóstico](#), esa consultoría la hizo Zaviezo y Reyes-Jara, que levantó además cuál iba a ser la estrategia al abordar el proyecto complejo, no solamente con la mirada de TI, si no con esta mirada más transversal, más omnicompreensiva. Acá no solamente hubo informáticos, hubo abogados, sociólogos, psicólogos, todas las áreas de expertiz, fue multidisciplinario. Eso en cuanto a consultoría. El Plan estratégico institucional, el Plan tecnológico y el Diseño tecnológico, fueron desarrollados a nivel interno.

Externalizamos el Rediseño de procesos, con la consultora Geodinámica. Nosotros los conocimos a ellos en el proceso de digitalización, no teníamos ninguna relación, no habíamos trabajado previamente con ellos, no nos conocíamos y la verdad es que realizamos un trabajo muy profundo y sustentado en lo que hoy día es el nuevo procedimiento administrativo electrónico, todo el PAE está sustentado de esta consultoría de rediseño de procesos. Ello involucró luego hacer una consultoría de rediseño de

planificación de recursos humanos, ir a mirar básicamente cómo podíamos reestructurar un poco el perfil de usuario interno, y esa consultoría también fue externalizada, en este caso con Geodinámica.

La otra consultoría que se externalizó fue la del Plan de comunicaciones. No generamos un plan de comunicaciones para afuera, para el usuario. Generamos un plan de comunicaciones para acompañar la gestión del cambio. La consultoría de gestión del cambio duró 20 meses y nos acompañó incluso después de la salida en vivo, un proceso de acompañamiento para que efectivamente pudiéramos evaluación de la salida en función.

(01:07:29) Y las dos últimas consultorías que tuvimos que generar, que son obligatorias, digamos, la primera fue la de QA, una consultoría de Aseguramiento de calidad, para que algún externo auditara la calidad de los datos, a propósito de la siguiente pregunta, esta consultoría duró aproximadamente 4 meses, previo al paso de producción. Y por cierto que tuvimos que externalizar la consultoría del Modelo predictivo, porque nosotros como Superintendencia no teníamos la capacidad o los conocimientos internos para efectos de ese desarrollo. Lo hicimos con un experto, José Charango Munizaga, que nos apoyó en todo el proceso y nos ha hecho un acompañamiento respecto de este proceso.

Es importante señalar que respecto al Estudio de satisfacción de usuarios no lo contratamos nosotros directamente, lo contrató Hacienda. El modelo que tiene Hacienda es bastante interesante, el no mirarse el ombligo ni tampoco evaluarse uno mismo, sino que te evalúe un externo. Por lo tanto las bases de licitación, la contraparte técnica, y la gestión del proceso la hace un externo a la institución. Nosotros no somos los que contratamos el Estudio de satisfacción de usuario, ahora desde este año sí, pero el proceso anterior, no. Por lo tanto, no hacíamos nada más que entregar la base de datos. Fue algo externo, pero que no fue financiado por el Programa si no que directamente desde Hacienda. Eso respecto de las consultorías.

En relación a los modelos de machine learning, sistemas que aprenden de manera automatizada, comentarles que acá también fue interesante, porque hay hartito humo en este tema. Y lo que principalmente el consultor nos dijo: “saben que acá, yo no vengo para vender humo respecto de modelos predictivos, sino que quiero ser bastante concreto”. El Estado está lleno de cajas negras que uno no sabe cómo funcionan, por lo tanto lo que nosotros hicimos primero fue una etapa de piloto, y eso fue lo que a Hacienda le dio bastante tranquilidad, que nosotros no hicimos una consultoría documental de modelo de datos, sino que en el tema de ciencia de datos nosotros partimos muy rápidamente probando y testeando modelos. ¿Qué testeamos? testeamos árboles de clasificación, testeamos modelos de regresión y testeamos redes neuronales. Y el consultor fue muy honesto en decirnos que no resultaba. “No les va a servir, no tiene ningún sentido”. Y

fuiamos testeando y calibrando. Los modelos de regresión no nos ayudaban tanto y quedarnos con lo que es más simple, pero que nos dio más resultados: los árboles de clasificación, que nos permitió, a través de un modelo de clúster, conocer en particular cuál era el perfil, cómo se iban agrupando las distintas variables que permitían caracterizar a aquellas que tenían mayor preponderancia, mayor peso. No tenemos un modelo de caja negra. Yo sé que en temas de transparencia algorítmica hay algo que genera mucho cuestionamiento cuando las máquinas deciden. Nosotros no tenemos modelo de caja negra, por el contrario, tenemos un modelo en que es factible ver, identificar e ir haciendo mejora continua respecto del proceso de ponderación. Eso respecto de los modelos de machine learning.

(01:10:31) En cuanto al modelo de Calidad de datos, comentarles que efectivamente tuvimos una consultoría externa de aseguramiento de calidad, donde no solamente aplicamos los típicos procesos que dicen relación con hacer hacking ético y estresar el sistema desde el punto de vista de la cantidad de información, sino que además, una verificación de la calidad de los datos, en cuanto a si efectivamente se está proporcionando la información fidedigna.

Perdón por extenderme, pero es imposible no hacerlo. Hablo de integración. Cuando una persona ingresa al formulario en línea de la Superintendencia, automáticamente se conecta con el servicio web del Registro Civil, para poblar los datos. Ustedes dirán: “eso lo hacen muchos servicios públicos y del sector privado”, pero nosotros además nos conectamos automáticamente con licencia médica electrónica, para tener el historial de todas las licencias de la persona, para ofrecer la licencia, para que la escoja y no tenga que rellenar ningún dato. Pero además, si tiene una enfermedad profesional, nos conectamos con el [SISESAT](#) que va automáticamente a traer la información completa del Sistema Nacional de Seguridad y Sanidad del trabajo, donde se extrae la denuncia de accidentes del trabajo, la Resolución de calificación de origen. En caso de que la persona reclama por un crédito social traemos el pagaré, traemos la información completa. Todo lo anterior, porque al hablar de calidad, hablamos de cierto grado de tranquilidad. Es información proporcionada por las entidades administradoras. Esto es muy importante pues todo lo que está debajo es documento electrónico en formato XML. Nosotros no consumimos datos, no consumimos una licencia médica como dato, consumimos el documento “licencia médica electrónica”, que fue regulado por la Superintendencia, en cuanto a su esquema, el XSD, la plantilla de visualización. Cuando hablamos de licencia médica electrónica no estamos hablando de que consumo datos de un sistema, me traigo la licencia médica electrónica firmada y encriptada en cuanto a su diagnóstico. Por lo tanto en lo que dice relación con el modelo de calidad, yo lo que les puedo transparentar es que no soy el llamado a dar esa respuesta, porque no crean que es un abogado el que

ve esto, yo simplemente lo repito. Tenemos un equipo extremadamente sofisticado y muy avanzado en temas de explotación de información, tenemos una Unidad de explotación de información y continuidad operacional, y esta unidad es la que se preocupa particularmente de todos los procesos de extracción, transformación y disponibilización de los datos, que integramos en el PAE.

-Rafael: (01:13:10) Está en línea Adrián Medrano, quien tiene consultas respecto a incorporar en forma temprana temas de inteligencia artificial y desarrollar el músculo de analítica. Y estando el consultor José Charango Munizaga en línea, sería interesante que conversáramos al respecto.

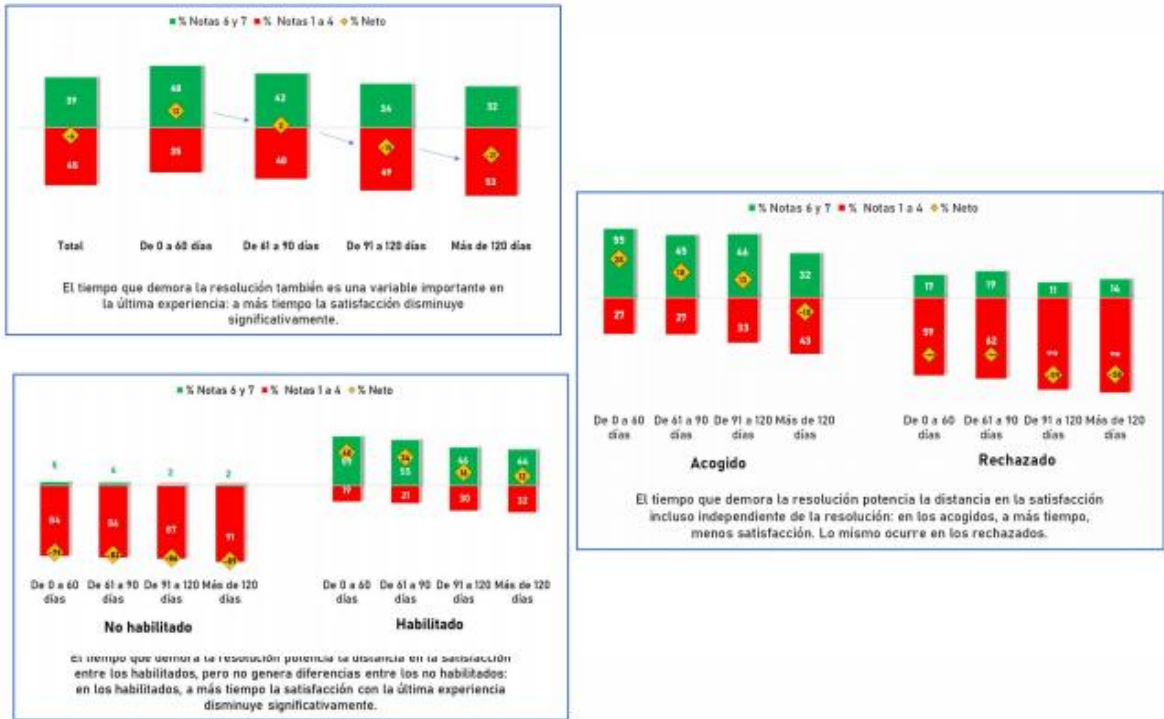
-José Charango: Quiero completar un poco lo que dijo Rodrigo. Básicamente probamos un montón de cosas, desde lo simple, pasando por lo mediano, llegando hasta lo complejo. Y efectivamente al final lo que hicimos fue un modelo explicable que pudiera hacerle sentido a la gente, más que una caja negra que podría producir tal vez mejor resultados. Porque si no uno cae en decir: "mira, mi caja negra es súper precisa, pero nadie sabe cómo funciona". Y eso no tiene mucho sentido, sobre todo cuando uno está tratando con una situación para la cual hay un montón de experiencias acumuladas en la Superintendencia. Un montón de gente sabe y dice: "esta persona tiene pinta de licencioso por tal y cual motivo" Y cuando uno genera ese modelo que apunta a los factores que la gente ya tiene identificados, hace que además la gente pueda confiar mejor en el modelo, le entrega más confianza de que el modelo efectivamente está representando lo que ellos ya conocen. Por lo tanto la opción de esa herramienta resuena mejor. Alguien puso por ahí en los comentarios que casi el 99% de las cosas se puede resolver con revisiones logísticas, regresiones lineales, o árboles de decisión. En el caso particular de este modelo lo que terminamos haciendo es aumentar un poco la precisión, fue construir un modelo "random forest" (bosque aleatorio), que es en el fondo un modelo de conjunto de árboles de decisión. Para tomar una decisión ocupamos en el fondo la sabiduría de la mayoría, que es la filosofía de que está hecho el modelo. Pero aparte de la cosa técnica, el modelo más grande que se enfrentó en la consultoría, a pesar de que la SUSESO tiene una base de datos relativamente bien curada, igual habían detalles con los datos, por lo tanto nos gastamos un buen resto del tiempo lidiando con el acceso a ciertos datos y con ciertas decisiones que venían del pasado, previo a la licencia médica electrónica. Previo, existían los expedientes. Y los expedientes tenían 30 espacios, para 30 posibles licencias cuando hacían el expediente. Y jamás pensaron los de la SUSESO, en el momento de tomar esa decisión, que se iban a ocupar los 30 espacios. Nos encontramos con un montón de registros donde se habían ocupado ya los 30 espacios y el número 30 se seguía ocupando con coma para seguir agregándole licencias a los expedientes. Entonces hay ciertas decisiones de diseño a nivel de datos que también afectan básicamente el tipo de cosas

que se pueden hacer. Y se aprendió bastante y han surgido un montón de ideas más. Efectivamente la gente se empezó a empoderar, ha empezado a ver la utilidad de este tipo de modelo y están surgiendo ideas dentro de la misma institución de gente que trabaja día a día con datos, sabiendo el tipo de cosas que se pueden alcanzar. Como un todo la experiencia es súper positiva, desde ese punto de vista.

-Rafael: (01:17:05) Pasemos por favor a Maritza Balboa, consulta respecto a satisfacción de usuarios, ¿Cuál ha sido la respuesta de las personas atendidas por SUSESO?

-Claudio: Como se mencionó, hay un estudio que venía realizándose por Hacienda hace un tiempo, sobre satisfacción usuaria. Es un estudio independiente. Nosotros creemos que en este estudio no son comparables todas las instituciones del Estado. Por naturaleza nosotros somos un tribunal de última instancia, donde el cliente que acude ya viene con un rechazo, llega porque le rechazaron algo antes y ha gastado tiempo, por lo tanto, en ese sentido la satisfacción no es la misma que en otra institución que premia o entrega créditos por ejemplo. La satisfacción es muy distinta en este caso, está muy asociada al resultado final de su gestión. Y por otro lado está asociada también al contexto. La última medición la puede presentar Rodrigo. Ahí se puede ver la diferenciación que se produce en ambas condiciones.

ANEXO 3: Estudio de Satisfacción de Usuarios



-Rodrigo: (01:18:38) El anexo forma parte de la presentación que vamos a dejar disponible. Muestra los resultados de este año. Y la verdad, yo quiero dejar constancia, no quiero que suene como una excusa para nosotros, para mí como jefe de proyecto, recibir resultados negativos por cierto que no es satisfactorio. Pero quiero darle un contexto: número 1, encuesta levantada primera quincena de octubre, ustedes saben lo que pasó el 18 de octubre, estamos hablando de una encuesta levantada en un contexto en que yo no sé cómo van a ser los resultados de la encuesta levantada en ese período. En segundo lugar, como bien dice el Superintendente, somos la última instancia de un largo viaje, un largo proceso, es muy difícil vincular y aislar los resultados de una encuesta de satisfacción de usuarios, cuando sólo son respecto de una institución que se involucra con un viaje que parte el día que te entregan una licencia médica. En general se evalúa un viaje completo. Y por último, también precisar de que en el caso particular de la Superintendencia, nosotros no medimos la satisfacción de usuarios en cuanto a orientaciones o consultas, medimos la satisfacción de usuarios de un reclamo. Fuimos muy exigentes de establecer qué vamos a medir. Y no estamos midiendo a personas que atendemos, estamos midiendo a personas a las que resolvemos reclamos. Y respecto del reclamo tenemos satisfacción negativa. Es una satisfacción que en la línea base ya era negativa, por cierto. Y nuestro desafío ni siquiera es llegar a 100, nuestro desafío es llegar a términos positivos, ¿Por qué? Porque se levantó con el segundo trimestre del año 2019, en plena época de aprendizaje del sistema, en dónde nuestra productividad era mínima, y nos empezamos a hacer cargo de resolver los temas antiguos, que venían por migración de procesos. Fíjense en el tiempo que demora la Resolución: la peor evaluación es en los casos que tenían más de 120 días. ¿Qué es lo que nos interesa relatar? Estos resultados grafican que el camino iniciado es el correcto, ¿en qué sentido? Vámonos a los casos de menos de 60 días, de cero a 60 días la satisfacción, como ustedes pueden observar, es mayor, porque estamos hablando que la satisfacción neta sube de -6 a 13, y a medida que va aumentando el número de días, va efectivamente disminuyendo hasta llegar a -21. Otra variable que nos impacta como institución es el “Cómo se resolvió”. Si es que dijimos que sí o dijimos que no, y en este caso en particular en el caso “rechazado” la evaluación del rechazado, ya sea que nos demoremos cero días o 120 días, gira en torno al -50, por lo tanto fíjense lo complejo que resulta cambiar ese escenario.

(01:21:49) Pero lo más interesante de Hacienda, con sus consultorías, era establecer en el Estado un modelo transversal y replicable, y para eso se incorporaron ciertas preguntas: ¿Usted ha tenido problemas?, ¿Usted está habilitado? Habilitado significa: ¿Usted sabe dónde va, tiene claras las expectativas?, ¿Conoce la institución y sabe lo que puede hacer a su respecto? Eso es estar habilitado, y segundo, ¿Usted tuvo problemas? En el caso de la SUSESO más del 70% responde de manera intuitiva, “Sí, tuve problemas”, ¿Cuál? “El

tiempo". Entonces por eso el Superintendente dice que la encuesta vino a reconocer que el principal problema es el tiempo. La Superintendencia tiene que resolver antes.

Y por eso hoy día, puedo decir con tranquilidad que si esta misma encuesta se levantara, con la base que tenemos hoy día, estaríamos lo más probable, dentro del primer segmento, de cero a 60, que es necesario ajustar, pues ya estamos resolviendo en 30 días. Por lo tanto hay que tener un proceso de mirada continua. ¿Qué es lo interesante del modelo que levantó Hacienda, para evaluar de manera transversal? ¿Es de utilidad como herramienta de gestión? Y la respuesta es sí. Porque nosotros podemos visualizar qué están diciendo nuestros usuarios. Nos están diciendo: te estás demorando mucho, cambia, y nos están diciendo: no estoy habilitado, no sé qué es la SUSESO y no sé qué puede hacer por mí, cambia. Y esa es la ruta de lo que estamos trabajando.

-Rafael: Estamos casi en la hora, entonces quería pedirle a Roxana, porque hay muchas personas de gestión de la información y de archivística presentes, que pueda hacer una reflexión en torno a este caso y las otras experiencias de transformación digital en instituciones públicas.

-Roxana: (01:23:46) Bueno, maravilloso el proyecto, excelente presentación. Da envidia muchas cosas de las que ustedes presentan. Evidentemente se ve un trabajo de análisis de procesos previos, muy grande, y creo que la inquietud que tienen la mayoría de mis colegas es si participaron en este proceso profesionales del área. Si se han implementado metodologías que tengan que ver con metadata, con todo el poder que tiene el hecho de estructurar la información. Si hay conceptos archivísticos detrás de este modelo, porque evidentemente parte de esta información tendría que llegar un día a manos de doña Emma de Ramón, en nuestro querido Archivo Nacional. Y por tanto nos interesaría que se hablara un poco de ese foco. Porque hemos visto, y me emociona mucho el tema del trabajo que hicieron de cambio cultural, porque evidentemente la resistencia puede echar abajo un proyecto, aunque hayan invertido miles de millones de dólares. Ese es otro tema que me habría interesado, pero por el tiempo, me gustaría recoger lo que estaban preguntando mis distintas colegas.

-Rodrigo: (01:25:26) Roxana, gracias por los comentarios. Efectivamente, ha sido un trabajo bastante grande el que se ha realizado al interior de la institución, y sólo quiero mencionar algo: somos un equipo, y había una lámina en la cual yo iba a hacer la referencia al equipo. Lo que quiero es dejar constancia que detrás de esto existe una cara visible, que es la cara del Superintendente que efectivamente fue nuestro líder del proceso. También tenemos a nuestro jefe del Departamento de Tecnología y Operaciones, que fue el motor que manejó todo el desarrollo tecnológico, y la visión respecto del mismo. Tenemos también un Equipo de Coordinación, después vengo yo como Jefe de

Proyecto, y por debajo tengo un gran equipo de coordinación de proyecto, con Joaquín Vera, Eduardo Ramírez y una cantidad importante de funcionarios de la institución que han trabajado. Me interesa fundamentalmente destacarlos y que no se nos vaya el tiempo en eso. Y me faltó mencionar a mucha gente, todo el Departamento de Atención de usuarios, etc.

(01:26:31) En lo que dice relación con los temas archivísticos, lamentablemente no tengo una respuesta satisfactoria y está dentro de los elementos que efectivamente como institución podemos y debemos mejorar. Es un desafío que en general no tuvimos a la vista y debo reconocer, no lo tuvimos a la vista, primero, porque en general no era algo que dentro de administración del Estado estuviera a la vista y porque a nivel de gobierno central tampoco se había tomado una decisión tan clara. Sí, en el último tiempo y a partir del foco que se le ha dado a modernización del Estado y el proyecto del Archivo Nacional, en donde se ha puesto sobre la mesa temas que en general para los organismos públicos no son desconocidos y que dicen relación con aspectos tan relevantes como son la preservación digital: Y dice relación, en este proceso de transformación digital, cómo los organismos públicos permitan que esta información sea registrada, archivada, almacenada y preservada con los criterios archivísticos que corresponden. Y en ese sentido nosotros como institución fuimos invitados a participar en el piloto, pero no participamos, fundamentalmente porque estamos saliendo a producción. Nos pilló justo en el momento en que estábamos saliendo a producción en un proyecto de esta magnitud, de esta envergadura. Habernos sumado al piloto habría sido un poco complejo. Ahora bien, de nuestra experiencia sí me interesa relatar algo, sobre todo desde la perspectiva de lo que le podría ocurrir a otras instituciones, en ausencia de una oficina de esquemas de metadatos. ¿Qué fue lo que hicimos? Ahí tenemos la visión de nuestros jefes, de Luis Báez. Cuando comenzamos con el desarrollo del concepto de documento electrónico, al alero de la [Ley 19.799](#) se crea el Comité de Normas dónde se genera una Oficina de esquema y metadatos y además se genera un Decreto supremo, vinculado a tal información, el cual finalmente no continuó, no dio los resultados que se esperaban. Y tuvimos que empezar a definir esquemas. Lo que hicimos fue preguntarnos: si teníamos que definir un esquema de Resolución, ¿Qué resolución, cuál va a ser el XSD, cuál va a ser el esquema de documento electrónico de Resolución? Bueno, vayamos a la Contraloría General de la República, que tendrá que generar un esquema oficial de Resolución. Pues bien, fuimos a la Contraloría, y estamos utilizando el esquema que indicó la Contraloría, de cómo deben ser las resoluciones, y cómo tienen que ser los oficios. Yo sé que esa conversación entre Contraloría y archivística también falta. Y yo creo que cada institución que está generando sus propios metadatos no está conversando. Hoy día la División de Gobierno Digital, al alero de la modificación del [Decreto SEGPRES 81](#), post Reglamento [Decreto 14](#), lo que pretende es cambiar el estándar de interoperabilidad. Y entre otros

elementos, si se levanta un esquema, tiene que ser conocido por todos. ¿Qué fue lo que dijo nuestro jefe y nos pareció bastante astuto, y que finalmente era lo que correspondía? “Hoy día quien está más avanzado es Impuestos Internos, hay esquemas que fijó Impuestos Internos, sumémonos a eso”. Y esos fueron los esquemas que nosotros utilizamos.

(01:29:27) En lo que dice relación con la metadata. A cada documento digitalizado se le inserta la metadata para hacer gestión. ¿Qué es lo que generamos? Generamos un modelo bastante interesante. Primero levantamos una Matriz de competencias de la Superintendencia y definimos el átomo de la información como la causal de reclamación. Respecto de cada causal de reclamación se estableció los documentos que son requeridos, y la metadata exigida para cada documento. Pero eso fue un trabajo interno, nunca fue visado, conversado, permeado, con archivística. Por lo tanto yo les puedo decir que estamos totalmente preparados para sumarnos a los criterios archivísticos que van a ser exigidos por Archivo Nacional, pero que actualmente en la institución es un proceso que no tenemos resuelto.

-Roxana: (01:30:24) Claro, pero ojo también, me gustaría hacer una advertencia para todos los servicios públicos. Y está Pilar Díaz, que a lo mejor podría agregar algún dato. Pilar, los estándares del Archivo Nacional no conversan con los que levantó Gobierno Digital, y en ese sentido a nosotros nos preocupa como comunidad, y aprovecho para pasar un aviso: los estándares existen, sólo hay que usarlos y no inventarlos. Y el tema pasa por ahí, por eso se está produciendo un contrasentido entre lo que hace Gobierno Digital y lo que está levantando el archivo, no sé, Pilar si puedes agregar algo más.

-Rodrigo: Roxana, sí me interesa decir algo que me está mencionando Luis Báez, Jefe del Departamento de Operaciones, que es importante destacar. Yo sé que hay un tema de definiciones, yo sé que hay un tema de un deber ser en un modelo archivístico. Les quiero comentar nuestra experiencia de cómo lo enfrentamos en el día a día en la práctica, en lo cotidiano, pues creo que nuestra experiencia también puede retroalimentar y servir. Insisto, creo que hay algo fundamental en los procesos de transformación digital que distinguir. Una cosa es transitar y trabajar con documentos electrónicos en formato original, que transitar con documentos digitalizados en documento electrónico original. Nosotros transitamos sólo con documentos de estándares XML; interactuamos con entidades fiscalizadas sólo en formato XML. Y eso está ajustado a esquemas oficiales que ha definido la Superintendencia y que están publicados.

(01:32:03) Ahora, si esos han pasado por una oficina de revisión, la respuesta es no. Pero con el documento digitalizado, por más que queramos transitar rápidamente a sólo tener documentos electrónicos originales, la persona va a llegar con el papel. Todas nuestras

resoluciones y todos nuestros dictámenes, todos nuestros oficios, todos son en formato XML; en formato oficial de Contraloría. Pero la persona va a seguir llegando con su informe médico en papel, y lo va a digitalizar y lo va a insertar a una plataforma. Por lo tanto, en la mirada de la transformación digital, es fundamental que no nos creamos que somos otro país, como para pensar que todo va a transitar en documento electrónico digital. Va a pasar un largo tiempo en que vamos a transitar con documentos que se digitalizan, ¿Cuál es el valor de ese digitalizado? ¿Y, cómo hago gestión con el digitalizado? Respecto a hacer gestión con el digitalizado, les quería comentar que nuestro modelo de digitalización es interesante, supone que la persona tiene un documento, y ese documento está tipificado: puede ser un informe médico. Para ese informe médico generamos un modelo de carátulas. ¿En qué se traduce?, la persona que está prestando atención al público presencial, imprime la carátula. La carátula viene del expediente electrónico, tiene la tipología del documento, lo pasa por un escáner que reconoce el código de barra y automáticamente ese documento queda inserto en el expediente electrónico, con el descriptor que corresponde. ¿Por qué lo decimos? Porque sabemos que hay personas que en el descriptor ponen documento “otro” o algo que no se ajusta a la tipología. Nosotros no nos ajustamos necesariamente a los criterios archivísticos. Con tranquilidad puedo decir que la adaptación de los dominios y de los estándares no nos va a ser difícil, porque desde el proceso de lo operativo generamos un modelo para etiquetar documentos digitales que es muy eficiente. Y que incluso, da para otra instancia, nos encantaría también poder relatarlo. Pero es muy largo de explicar. Pero es un modelo de digitalización que funciona bastante bien.

-Claudio: (01:34:10) Quisiera referirme a algo que mencionó Roxana, que tiene que ver con el cambio cultural. Yo aquí quiero manifestar lo importante de enfrentar estos procesos de cambio con una mirada multidisciplinaria. Yo valoro mucho lo que algunos denominan ciencias blandas. Tengo personas que han trabajado conmigo que son sociólogos, pero que son estas combinaciones raras de un sociólogo con un ingeniero industrial, un abogado, con una combinación de informático, donde la mirada antropológica y la psicología social también contribuyen a generar una estrategia del manejo de este cambio, donde tú vas empoderando a las personas, donde vas generando mesas de diálogo y de trabajo, que probablemente te pueden demandar mucho tiempo, pero donde la presencia personal del Jefe de Servicio es importante. Cómo vas conformando estos equipos, cómo escuchas, recoges, levantas. Entonces, es un proceso largo que puede ser tedioso, que tiene que estar acompañado, en este caso nosotros ocupamos consultoría externa, un proceso de comunicación. Y que tiene que acompañarte todo el tiempo, no es un proceso al inicio ni al final, es durante todo el tiempo y tiene que ser sumamente flexible, para irse adaptando a lo que vaya surgiendo.

-Roxana: (01:35:37) Yo sólo ahondar en el valor. Cuando la gente entiende el cambio cultural, es como dar una nueva identidad y empoderar a las personas. Y eso cuesta mucho, cuesta hacerles entender que los estás beneficiando, no los estás jodiendo. Muchas gracias.

-José: Bueno, en primer lugar muchísimas gracias Claudio y Rodrigo. Es bastante emocionante el caso. Yo los sigo hace ya mucho tiempo y por razones obvias escucho una y otra vez los resultados. Entonces, uno podría decir “ya nada me sorprende”, pero la verdad es que cada vez que yo veo los resultados, no me deja de sorprender en primer lugar la visión original que hubo, expresado en tu liderazgo Claudio, la capacidad de visión integral del caso también como tú ya lo acabas de señalar. Yo me acuerdo que tú me señalabas que tenías desayunos permanentes con los funcionarios públicos, desde el día 1, con pequeños grupos de funcionarios, para hablar sobre el asunto. Quiero señalar también que esto no es cualquier modernización. O sea, efectivamente es el caso de transformación de una institución bastante antigua, con una cultura antigua y con prácticas de 90 años. Y desde esa línea base, hacia la transformación, que es más o menos el ejemplo de buena parte de las instituciones públicas.

Bueno, redondeando, el caso es bastante espectacular, no sin obviamente espacio de mejoría y evolución, como cualquier caso de esta naturaleza. Sin duda, es un gran tema para el Estado de Chile el tema de satisfacción de usuarios. Yo creo que tenemos que tomar nota que las transformaciones digitales son complicadas desde el punto de vista de los inicios. Eso está súper estudiado. Siempre puede haber una dificultad, especialmente cuando tú trabajas con personas comunes y corrientes que no están completamente digitalizadas. Y ahí tenemos que hacer un esfuerzo mayor para hacernos cargo de ese desafío. También quiero destacar lo hecho, como aprendizaje más específico. Y como una reflexión más general, es indudable que todos los que estuvimos en esta presentación nos dimos cuenta que las condiciones y capacidades son bastante notables, el enfoque gerencial de Claudio es bien específico y distintivo, no es el promedio de los directivos públicos en el Estado chileno. Y lo digo con responsabilidad, después de haber conocido a muchos directivos públicos en el ámbito de transformación. Qué decir el caso de Luis Báez, que es uno de los expertos tecnológicos más importantes del Estado de Chile, sin lugar a dudas. Rodrigo Moya, ustedes ven que es un apasionado absoluto. Joaquín Vera, a quien veo también en pantalla, que participó como coordinador del proyecto. O sea, en mi experiencia, el equipo es bastante especial. Hubo recursos, también había un esfuerzo anterior de modelamiento en materia de datos. En resumen lo que quiero decir, es que probablemente somos muy racionales en esto.

La transformación digital del Estado de Chile se dará en condiciones probablemente mucho más bajas que las que tiene SUSESO, en términos de capacidad y competencia, lo cual me hace pensar que el Estado tiene que generar una capacidad central mucho mayor para efectos del apoyo a las instituciones comunes y corrientes, que no van a tener ni los recursos, menos ahora, ni probablemente la visión gerencial de Claudio y el equipo, como lo acabo de señalar. Ahí tenemos un desafío mayor. Con el Servicio de Impuestos Internos y las Superintendencias en general no vamos a tener problemas. Pero los municipios, por ejemplo, ustedes se imaginarán lo que es un municipio promedio en Chile, haciendo este esfuerzo de transformación documental. Estamos hablando de que la ley de transformación digital va a estar vigente en los próximos meses, aprobados los reglamentos entra en vigencia. Tenemos que ver cuál es el esquema de ingreso de las instituciones públicas. Probablemente sería razonable que los municipios queden al final, pero máximo tenemos cinco años. Y la verdad es que creo que tenemos que pensar en nuestra estrategia de apoyo a las instituciones más débiles.

Lo importante para eso, es que no estamos en cero. Y alguien lo dijo en el chat, Enrique Paris me parece, sería muy inteligente que tuviéramos mucha documentación de los casos. Hasta hace poco esto estaba completamente documentado en la página web del Ministerio de Hacienda, en el Programa de Modernización. Tengo entendido que la documentación se bajó, lo cuál sería muy lamentable.

Pero también el mismo Gobierno Digital debiera empezar a incorporar personajes como Claudio, como Roxana, como Rodrigo, porque el nivel de especificidad de la experiencia, la verdad que es muy difícil de lograr de otra manera.

Y además, con un tercer pilar tiene que ver con una comunidad de aprendizaje. Debemos tener habitualmente estas conversaciones y otras prácticas, porque estos casos son difíciles de comprender. La mayor parte de las instituciones ve muy por encima estas materias y necesita un aprendizaje más rápido en los próximos dos años. Una estrategia inteligente para esos efectos es generar una comunidad masiva de apasionados e interesados en estos temas, que fluyan con inteligencia, con comunicación. Porque lo que ustedes saben en SUSESO tiene que comunicarse. Yo creo que la mayor parte de las instituciones hoy día no tienen idea de cuál es el nivel de desafío en materia de transformación digital, sin hablar de metadatos y de archivística, como plantea Roxana, que eso ya es una cosa bastante sofisticada. En resumen tenemos muchos desafíos.

Quiero agradecer, la presentación fue notable, también quiero destacar el hecho de que típicamente se critica la burocracia del Estado y típicamente se hace una comparación a veces odiosa entre la gestión privada y la gestión pública. Todos hemos tenido experiencias en materia digital en gestión privada y los estándares no son muy elevados.

Los bancos, que tienen muchas utilidades y tienen una enorme capacidad para hacer cosas, tienen dificultades operativas para tramitar los créditos FOGAPE. En estos momentos, ese es uno de los principales problemas estratégicos de Chile. Y SUSESO, uno podría decir sin lugar a dudas que en varios sentidos es una institución de clase mundial. Entonces no nos compremos el cuento permanente, que tiene un sesgo ideológico obviamente, de que en el Estado sólo tenemos burocracia y malos casos. En el Estado tenemos casos extraordinarios, de los cuales tenemos que aprender para que todo el Estado avance a ese estándar.

(01:43:05) El 29 de mayo tendremos un cuarto coloquio de transformación digital. Vamos a revisar el caso del Poder Judicial, otro caso notable de digitalización. Estamos hablando de millones de juicios y es uno de los casos más avanzados a nivel regional.