




DISEÑO, EJECUCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN CIUDADANA.



PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

ELABORADO POR:
CLIODINÁMICA LIMITADA.  **ClioDinamica**
consulting

Santiago, diciembre 2017.

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	3
II. METODOLOGÍA	4
III. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO	7
IV. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	21
1. VISIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO	21
2. ACCIONES DE CAMBIO	23
3. COALICIÓN DE CAMBIO	43
V. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS	45
1. PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS	45
2. FICHAS DE INICIATIVAS	46
3. ROAD MAP PARA LA IMPLEMENTACIÓN	70
VI. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	76

I. INTRODUCCIÓN

La Superintendencia de Seguridad Social, en búsqueda de mejorar los procesos de atención ciudadana, inició el año 2016 un proceso de modernización de su gestión con el objeto de reducir tiempos de respuesta de las reclamaciones recibidas, entregar a los usuarios acceso a información completa y precisa y aumentar la cobertura que brinda la institución, mejorando de esta forma la satisfacción de los usuarios.

Tras una serie de hallazgos identificados en diagnósticos desarrollados internamente y otros con apoyo de consultores externos, la Superintendencia de Seguridad Social detectó la urgencia de ser más oportunos en la entrega de respuestas a las consultas y reclamaciones que presentan los usuarios, ante lo cual el servicio se comprometió, entre otras cosas, a resolver las reclamaciones que son presentadas por los usuarios en un plazo menor a 30 días, a través del alineamiento de las personas, los procesos y los sistemas de apoyo con el proceso de modernización, implementación de mecanismos de medición y rediseño de los procesos sustantivos vinculados con los servicios de atención ciudadana.

Este desafío ha requerido la implementación de una serie de acciones, que incluyen entre otros elementos la incorporación de tecnología, la optimización de procesos internos, la generación de capacidades a los actuales equipos, acompañado de un proceso de gestión del cambio que acompañe la implementación de estos cambios a nivel interno y contribuya al éxito del proyecto.

En cualquier proceso de adaptación a nuevas prácticas organizacionales, ya sea por motivos externos o internos de la propia institución, se generarán entre muchas cosas; resistencias, sensación de incertidumbre, miedo, falta de comunicación y comprensión sobre el propósito fundamental de dicho proceso de cambio.

En este marco, este documento presenta el plan de gestión del cambio que permitirá acompañar a la Superintendencia de Seguridad Social en el cambio cultural que se genera a partir de la implementación de este proceso de rediseño interno, y considera entre otros elementos los costes emocionales de quienes participan, los beneficios percibidos que se generan a través de este proceso y se presentan una serie de iniciativas de participación para aumentar el compromiso y la integración entre los colaboradores de dicha transformación cultural.

El plan de gestión del cambio expuesto, es coherente con los desafíos institucionales, armonioso con las iniciativas que se están implementando y adecuado a todos los equipos de trabajo de las distintas áreas de la institución.

II. METODOLOGÍA

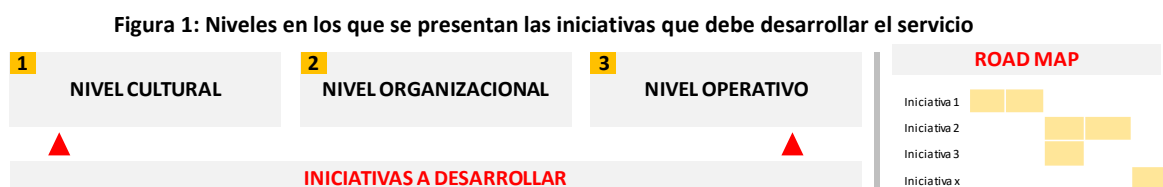
El proceso al cual se está viendo enfrentada la Superintendencia de Seguridad Social, requiere que se pueda planificar el cambio en busca de mejorar la calidad de los procesos de atención ciudadana y lograr los objetivos que busca el desarrollo de esta consultoría.

De acuerdo a lo que plantean diversas metodologías, la planificación del cambio, debe considerar al menos 6 elementos claves en su diseño, algunos, parte de los temas que plantea Kotter y otros que surgen de la experiencia de la consultora en procesos similares, dentro de los cuales se encuentran:

1. **Establecer la necesidad de cambio:** El inicio del proceso de transformación, debe partir en establecer el sentido de urgencia y la definición de la visión del proceso. En esto ya algo ha avanzado el servicio, puesto que anteriormente identificó la necesidad de mejorar los procesos de atención de usuarios, con foco en el tiempo y la calidad de los mismos considerando que este proceso de cambio surge del servicio y de las problemáticas que ellos y los usuarios están presentando respecto de la resolución de las reclamaciones.
2. **Crear visión:** Luego de establecer la urgencia, se debe crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio y desarrollar estrategias para lograr esa visión.
3. **Definir Iniciativas:** Teniendo clara la visión, se debe trabajar en el diseño de las iniciativas que deberán ser desarrolladas para el proceso de transformación.

La presentación de las iniciativas de cambio se agrupa en tres dimensiones, que consideran entre otras cosas, elementos culturales que podrían generar resistencias al proceso de implementación de los proyectos, nivel organizacional y nivel operativo.

Bajo cada una de estas dimensiones, se establecen iniciativas de cambio que posteriormente son presentadas en un road map con la programación de cada uno de estos proyectos.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

4. **Coalición del cambio:** El cuarto paso, que considera esta metodología, corresponde a la formación de la coalición del cambio, con funcionarios/as que tengan el poder suficiente para liderar estos esfuerzos y que sean capaces de estimular al grupo para que trabaje como equipo. Para ello, es fundamental formar un equipo de gestores del cambio que sean seleccionados estratégicamente en base a sus competencias, actitudes y capacidades, cuya función principal es convertir al proceso de cambio en la principal prioridad de la organización y asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para aquello.

5. **Formalizar equipos y funciones:** Teniendo claridad de cuáles son las acciones que deberán ser desarrolladas y los actores claves a cargo de liderarlas, se formalizan los equipos de trabajo y se definen las funciones que tendrá cada uno de ellos en el marco de las iniciativas propuestas.

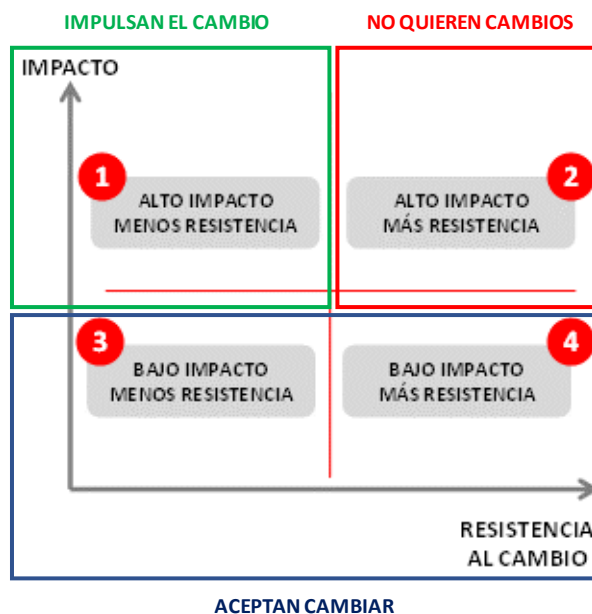
La identificación y gestión de estos grupos al interior de la organización es un elemento esencial a la hora de querer y necesitar implementar cambios al interior de la Institución. En este sentido, identificar las expectativas y demandas de estos, así como la integración de los mismos a la estrategia de gestión del cambio es una herramienta sumamente poderosa para el éxito de la implementación del nuevo proceso que se quiere llevar a cabo.

Es por esto, que se requiere un diagnóstico a nivel interno y externo a la Institución, el escenario actual al que se enfrenta la implementación del nuevo proceso, identificando el grado de compromiso, impacto y los actores clave involucrados en el proceso (las cuales serán abordadas a través de diferentes instancias y actividades de levantamiento de información).

Preliminarmente en este documento, se presenta una mirada general de identificación de estos grupos, que deberán ser levantados en una segunda instancia con las jefaturas de los distintos departamentos y áreas del servicio.

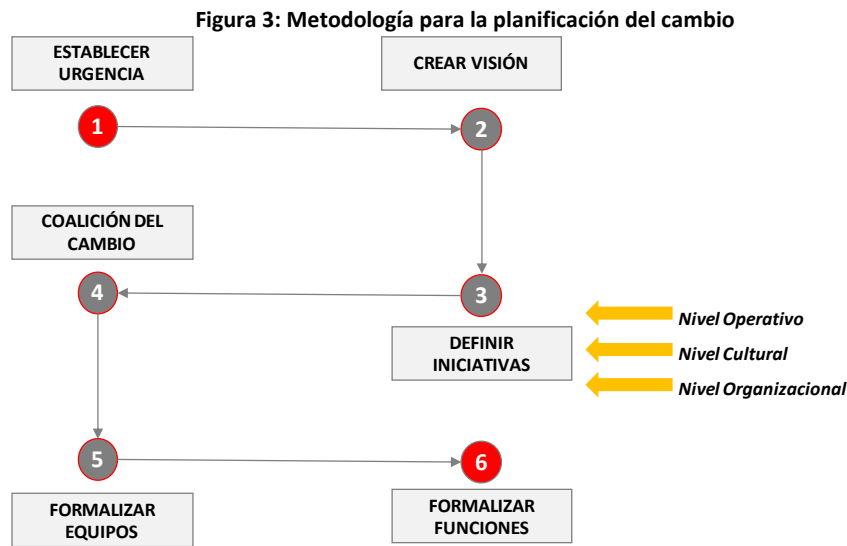
En este documento se da una primera mirada de aquellos grupos que deberán ser intervenidos dependiendo de la motivación con el cambio y aquellos más resistentes en el proceso.

Figura 2: Metodología para la gestión del cambio por actor o grupo de interés



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

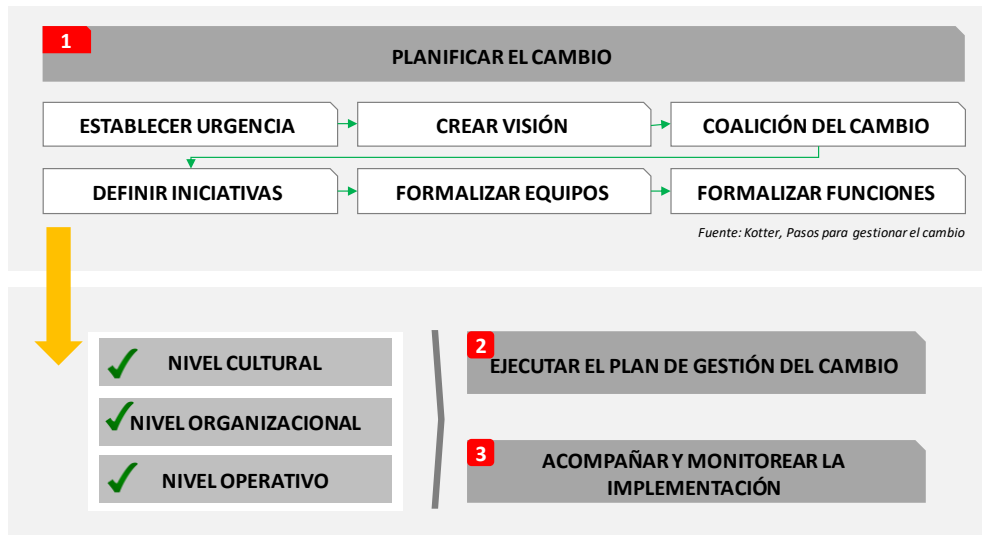
De este modo, la metodología de planificación del cambio se estructura de acuerdo a lo que expone la siguiente figura:



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El diseño del plan de gestión del cambio, particularmente las iniciativas que deberán ser desarrolladas, deben considerar elementos en distintos niveles con el objeto de abarcar todos los frentes del Servicio. Sin embargo, para dar respuesta a la gestión del cambio definimos la siguiente metodología de trabajo.

Figura 4: Materialización del plan



Fuente: Elaboración ClioDinámica

En búsqueda de obtener esta planificación, el siguiente apartado presenta un entendimiento general acerca de la situación a la que se enfrenta el servicio, que permitirá identificar elementos para la definición de los elementos de cambio que debe afrontar el servicio.

III. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) es un servicio público del Estado de Chile, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien **corresponde la supervigilancia y fiscalización de los regímenes de Seguridad Social y de protección Social del país, como asimismo de las instituciones que los administren**. Sus principales objetivos son:

- Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas en materias de Seguridad Social.
- Aumentar la cobertura y el perfeccionamiento del Sistema de Seguridad Social chileno.
- Difundir los derechos y obligaciones de los diversos actores del Sistema de Seguridad Social chileno.

En base al contexto sobre el cual se enmarca este proceso, y a modo de antecedente general, los ingresos de reclamaciones durante el año 2015 ascendieron a cerca de los 54.135 en todas las materias que se resuelven a nivel institucional, siendo los egresos en el mismo periodo de menor cuantía.

Figura 5: Ingresos y egresos proceso contencioso año 2015

	TOTAL 2015
Ingresos	54.135
Egresos	52.998

- 1.137
RECLAMACIONES

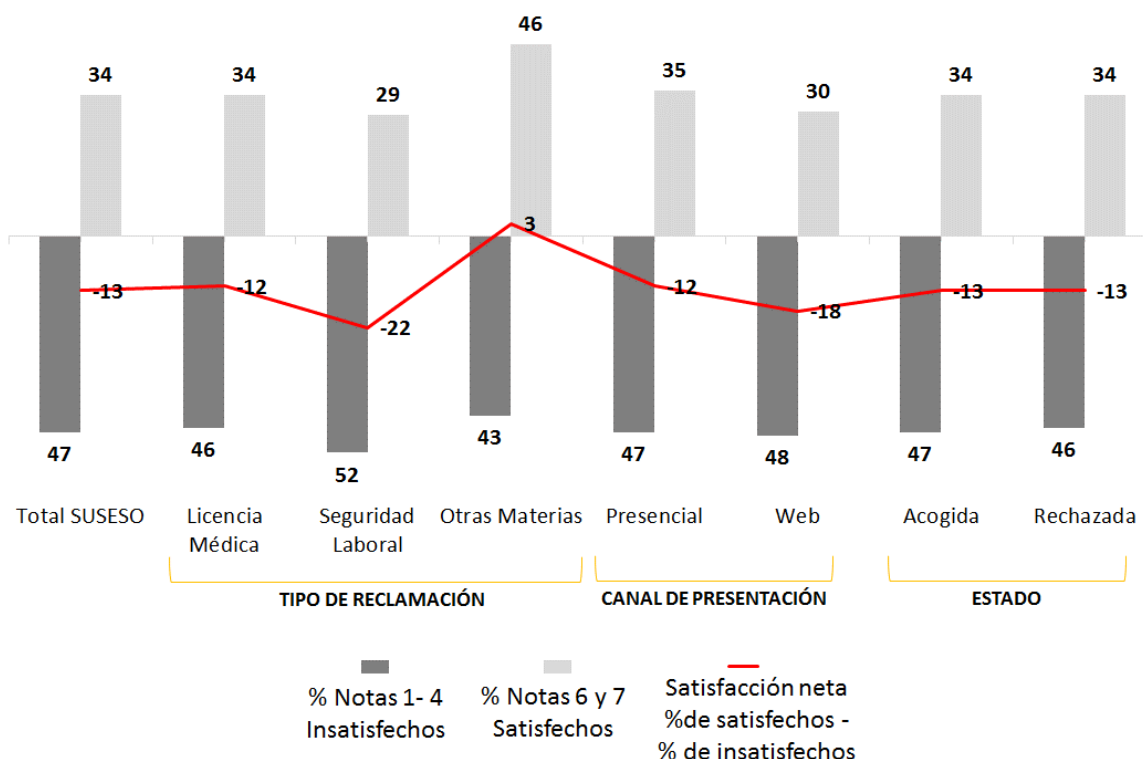
Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información obtenida desde el workflow institucional año 2015

La Superintendencia de Seguridad Social, en el marco del proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana, se encuentra desarrollando una serie de iniciativas y proyectos en busca de **fortalecer su gestión y mejorar los niveles de atención de usuarios**.

Los lineamientos estratégicos institucionales, definen como desafíos claves avanzar en la consecución de cuatro ejes relativos, la **visibilidad** de la Superintendencia para mejorar la percepción ciudadana respecto de la imagen del Servicio, la **calidad** del servicio proporcionado, que en gran medida se ve afectada por el tiempo de respuesta, **certidumbre** de la información respecto de los procesos que se están llevando en trámite con argumentos convincentes y claros respecto de los dictámenes que se entregan y finalmente el eje relativo a la **cercanía**, desde el punto de vista de la presencia y atención personalizada hacia los usuarios.

En búsqueda de avanzar en línea a estas definiciones, el Servicio, ha definido una serie de planes de trabajo internos en pro de mejorar sus resultados tanto en los tiempos de tramitación, como también en la calidad del servicio que hoy brinda la institución. En base a esto y como un aspecto a considerar, se desarrolló una encuesta de satisfacción de usuarios con los servicios entregados por la SUSESO y cuyos resultados fueron entregados en mayo de 2017. Desde dichos resultados, se torna imperioso que el Servicio logre alcanzar los estándares de atención que los usuarios esperan de la institución y con ello lograr el cumplimiento de los desafíos estratégicos institucionales.

Figura 6: Resultados generales del porcentaje de satisfacción de usuarios con la Superintendencia de Seguridad Social por tipo de reclamación, canal y estado.



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a resultados de estudio de medición de la línea de base de satisfacción de los usuarios con los servicios entregados por la Superintendencia de Seguridad Social, desarrollado por la DESUC.

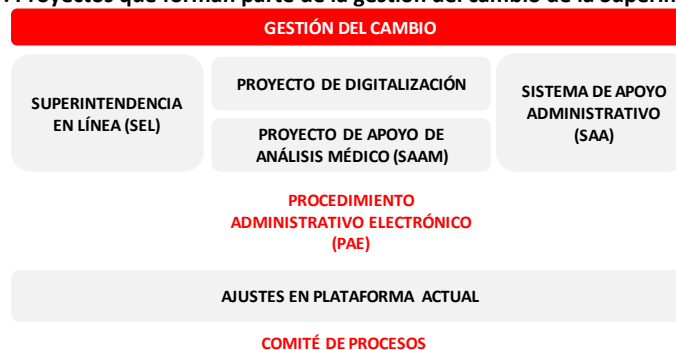
A partir de estos resultados, la institución debe replantearse cómo hoy se encuentran diseñados los procesos de atención al usuario, los canales de contacto, la vinculación, los tiempos de tramitación y la calidad de la respuesta que se está entregando.

La Superintendencia postuló al “Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al ciudadano”, del cual durante el año 2016 se da inicio y ejecución por medio de una serie de proyectos vinculados a la mejora global de la atención, específicamente respecto al tiempo y la calidad en la entrega de servicios. Durante este proceso, se han llevado a cabo una serie de proyectos, entre ellos, instauración de un **procedimiento administrativo electrónico (PAE)**, que lleva consigo actividades que permitirán que la institución pueda aumentar los niveles de satisfacción con los tiempos de respuesta y la vinculación con los canales de presentación. A nivel general la instauración de este procedimiento administrativo electrónico, genera la implementación de otros proyectos a partir de la necesidad de optimizar el proceso, como lo es el sustento de una página web institucional denominado **Superintendencia en línea (SEL)**, o bien el **sistema de apoyo de análisis médico (SAAM)**, la **digitalización de expedientes**, entre otros, que si bien no se vinculan directamente con el proceso, si lo hacen por medio de la gestión a nivel institucional como lo es el **sistema de apoyo administrativo (SAA)**.

Dichos proyectos institucionales, deben llevar consigo un cambio organizacional importante debido a la cultura institucional, a la resistencia al cambio que presentan los funcionarios ante estas nuevas

formas de trabajo que deberán enfrentar en el corto y mediano plazo, una vez que los nuevos procesos se deban llevar a cabo.

Figura 7: Proyectos que forman parte de la gestión del cambio de la Superintendencia



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los proyectos, con un diagnóstico de los equipos involucrados y el número de funcionarios que deberán ser intervenidos en cada una de las iniciativas propuestas.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRÓNICO (PAE)

El objetivo de este proyecto, es lograr **optimizar el procedimiento de atención ciudadana de la Superintendencia por medio de la creación de expedientes electrónicos** que permitan mejorar el proceso de captura, gestión y generación de documentación al interior del servicio, apoyando con ello, procesos de gestión interna y optimizando tanto el trámite como los tiempos de respuesta de los beneficiarios.

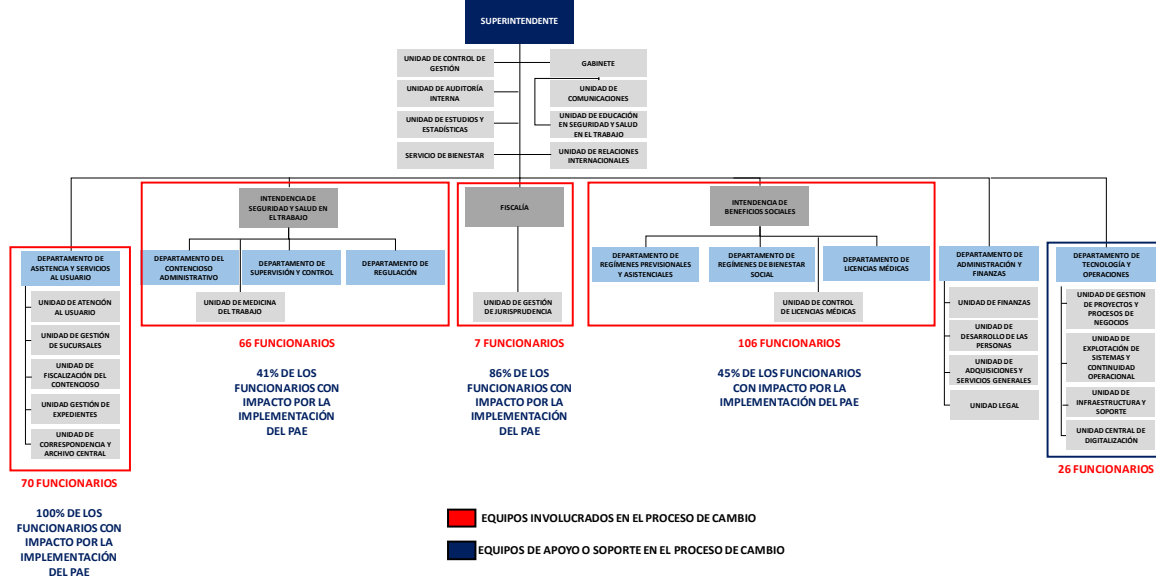
Los equipos involucrados en dicho procedimiento, corresponden al Departamento de Asistencia y Servicio al Usuario, Intendencias, Fiscalía y Unidad de control de licencias médicas. A continuación, la siguiente figura muestra el número de funcionarios involucrados en el proceso de cambio y ejecución de las tareas cotidianas que el actual proceso lleva consigo, donde el principal departamento involucrado es el Departamento de asistencia y servicios al usuario, quienes serán los encargados de la recepción de reclamaciones como también de la atención directamente ante dudas o consultas que presenten los usuarios de las Superintendencia, para ellos se observa que deberán contar con un acompañamiento específico durante todo el proceso de instalación del PAE.

Es importante mencionar, que no tan sólo cambia la forma en que se ingresa una reclamación, sino que también los medios para el desarrollo del estudio y posterior dictamen serán entregados en un formato digital que, si bien no debiese tener una mayor resistencia, el actual modelo de trabajo se hace cargo de un formato físico, donde serán las Intendencias quienes cuenten con un impacto importante en la manera de trabajar.

Además, y con el objetivo de disminuir el stock actual con que cuenta la Superintendencia, se han generado instancias de apoyo a la resolución de reclamaciones, que conforman parte de los proyectos de este proceso de modernización. Sin embargo, el apoyo de análisis médico, no considera una intervención especial, por lo que el análisis médico se realiza por especialistas que cuentan con la preparación necesaria para la emisión de una resolución de calidad y el impacto de

la implementación de este apoyo a las resoluciones, solo considera la visación por parte de un funcionario de los departamentos contenciosos que actualmente resuelven reclamaciones.

Figura 8: Identificación de equipos involucrados en la gestión del cambio – Proyectos PAE (Procedimiento administrativo electrónico)¹



Fuente: Elaboración CliDinámica en base a información del organigrama actualizado y planilla de dotación

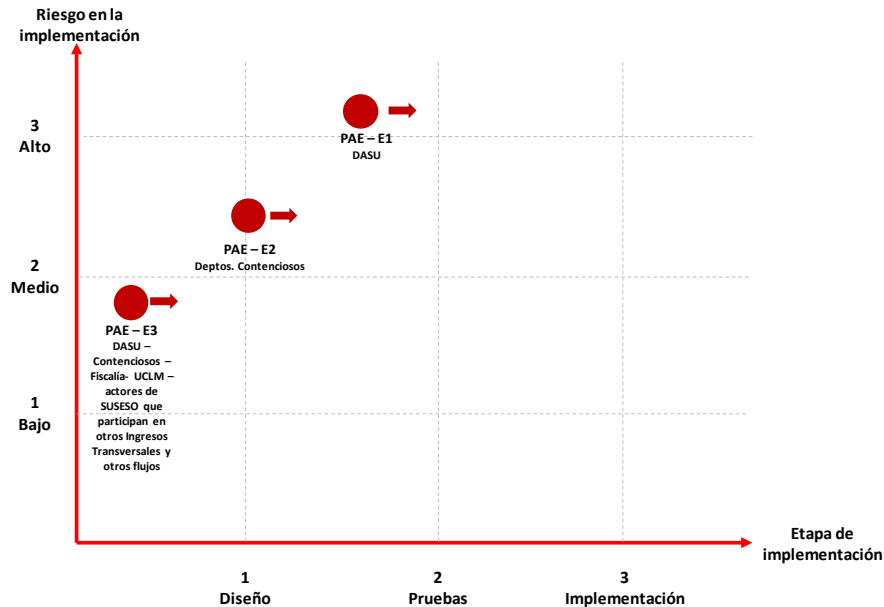
En base a lo anterior, se muestra una matriz de riesgo en la implementación de acuerdo a la etapa de implementación del PAE. En un comienzo el riesgo de la implementación resulta ser entre bajo y medio debido principalmente a que es una etapa de diseño del procedimiento administrativo electrónico y donde su gestión no impacta directamente a los funcionarios de la institución. En una segunda etapa el PAE comienza su etapa de pruebas, donde son principalmente las Intendencias y con ello los departamentos contenciosos quienes desarrollan las pruebas iniciales antes de su lanzamiento. Finalmente, y aproximadamente en el mes de octubre de 2018, el PAE debe ser lanzado (y que corresponde a un hito clave del proyecto) donde es DASU, quien será el mayor equipo impactado por esta nueva forma de trabajo en la SUSESO, debido principalmente a que existen una serie de iniciativas vinculadas con la etapa de recepción e ingreso de reclamaciones, a la asignación, completitud de reclamaciones y finalmente a la notificación.

Al tener en consideración estos tiempos de implementación y la identificación de los equipos que se verán impactados en la forma de trabajar, las iniciativas de gestión del cambio deberán encontrarse enfocadas en la temporalidad de la implementación, en el impacto que estas llevan consigo y en los equipos involucrados.

A continuación, se presenta la matriz riesgo/etapa de implementación de acuerdo a las fases y etapas del procedimiento administrativo electrónico (PAE).

¹ En rojo se identifican todos los equipos involucrados en el proyecto como participes, además se identifican a los equipos de apoyo como parte de la implementación y ejecución del proyecto.

Figura 9: Matriz Riesgo/Etapa de implementación para la gestión del cambio cultural de acuerdo a las etapas en la implementación de procedimiento administrativo electrónico²



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

SUPERINTENDENCIA EN LÍNEA (SEL)

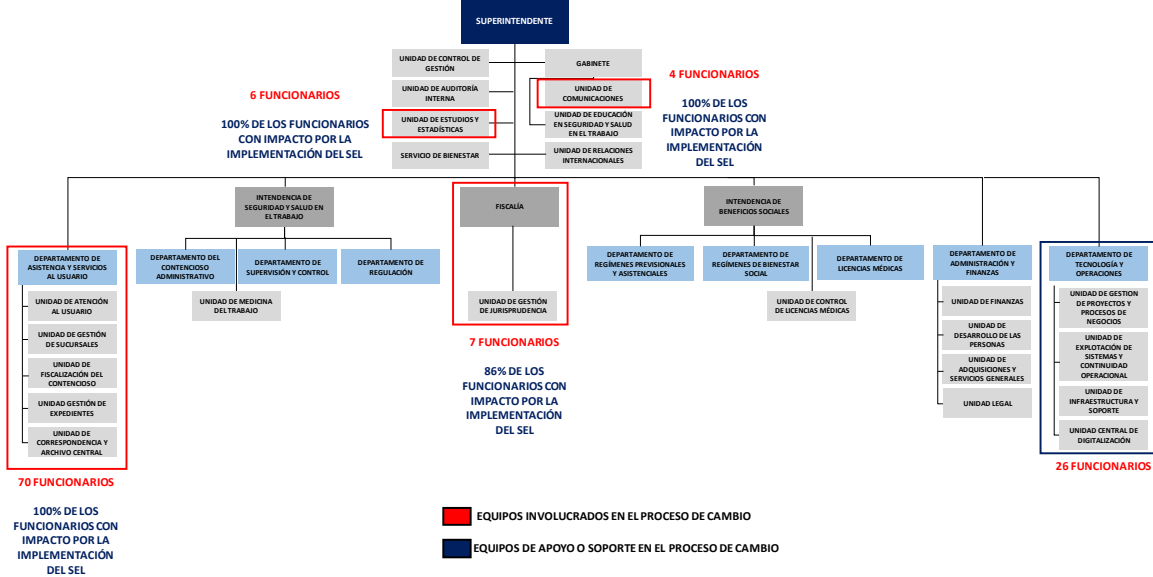
El proyecto Superintendencia en línea, tiene como objetivo el **desarrollo de un nuevo canal virtual institucional con características transaccionales e informativas que se convierta en una herramienta efectiva de comunicación e interacción ciudadana para los usuarios de las SUSESO**. Lo anterior, lleva consigo, el levantamiento de un nuevo sitio web institucional, que pretende mostrar la información de acuerdo a perfiles de usuarios, transformándose así en una herramienta efectiva de difusión, educación, promoción de derechos y también que permita el ingreso de forma eficiente de las resoluciones en la Superintendencia.

Los principales equipos involucrados, corresponden a la unidad de comunicaciones, departamento de asistencia y servicio al usuario, fiscalía y la unidad de estudio y estadísticas.

Esta nueva plataforma, permitirá que los contenidos institucionales se encuentren debidamente actualizados y para ello, se deberán generar protocolos que permitan la publicación de contenidos, por lo que es el departamento de tecnología y operaciones quien lidera dicho proceso. El proceso de gestión del cambio deberá incorporar y tener en consideración que la formulación y uso de dicho protocolo será clave en el éxito de esta nueva plataforma para los usuarios.

² En cuanto al impacto de la implementación del PAE, se debe considerar el impacto del proyecto en el equipo call center, como también en la Unidad de gestión de sucursales, los cuales serán prioritarios en las estrategias de gestión del cambio que serán implementadas durante el proceso.

Figura 10: Identificación de equipos involucrados en la gestión del cambio – Proyecto SEL (Superintendencia en línea)³



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del organigrama actualizado y planilla de dotación

La actualización de la página web institucional, lleva consigo cambios clave en cómo se gestiona la información en la actualidad:

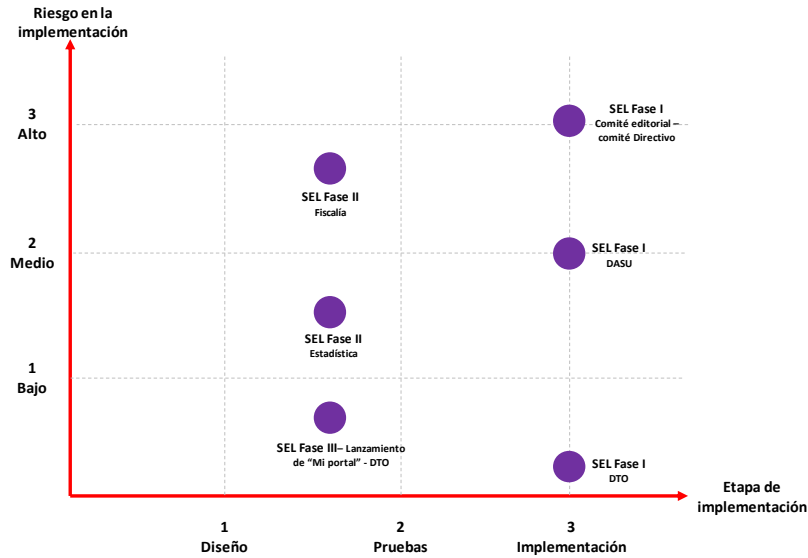
- Ingreso de reclamos
- Seguimiento de casos
- Mi portal de seguridad social
- Orientación, promoción, educación y difusión de derechos
- Expedientes de entidades fiscalizadas
- Datos abiertos
- Base de datos jurisprudencia y normativa de seguridad social

De acuerdo a la matriz de riesgo/etapa, se deberá desarrollar un proceso de gestión del cambio de acuerdo a las etapas que presente el proyecto y a la responsabilidad en los contenidos que cada uno de los responsables asumirá.

Los mayores riesgos se visualizan en las etapas de pruebas e implementación, donde cada responsable deberá asumir su rol en las publicaciones, siguiendo siempre los protocolos establecidos y que serán diseñados con ellos de manera preliminar, buscando con ello un proceso participativo que disminuya los impactos del cambio.

³ En la implementación del proyecto Superintendencia en línea, es importante identificar que existen dos niveles de intervención. Uno de ellos enfocado en los responsables directos de contenidos y otro nivel que incorpora a todos los funcionarios de la SUSESO, usuarios del sitio. Es decir, el impacto de este proyecto afecta a todos los funcionarios, a nivel de conocimiento o acercamiento con los cambios que la nueva plataforma lleva consigo, es decir, funcionalidades, potencialidades, ubicación de contenidos, criterios para la publicación de información, entre otros. Si bien se identifican funcionarios específicos que serán los responsables de contenidos, existen otros que, si bien se encuentran distribuidos en la SUSESO, una vez que el protocolo de publicación se encuentre elaborado, se podrán identificar en cada una de las unidades.

Figura 11: Matriz Riesgo/Etapa de implementación para la gestión del cambio cultural de acuerdo a las etapas en la implementación de Superintendencia en línea



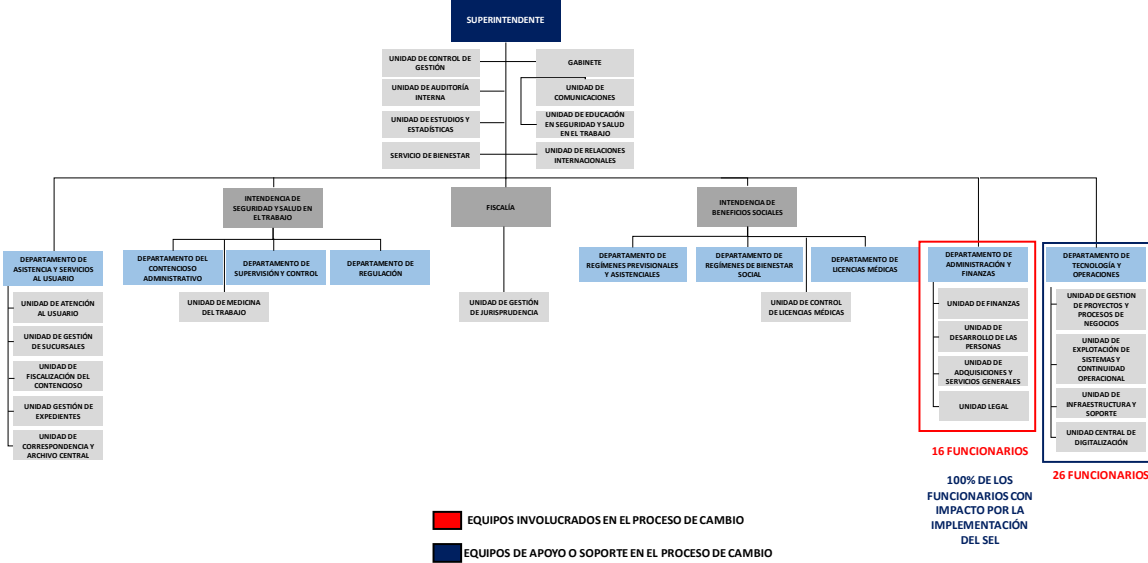
Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

SISTEMA DE APOYO ADMINISTRATIVO (SAA)

Este proyecto consiste en el diseño, desarrollo e implementación de un sistema ERP para **mejorar la gestión administrativa asociada a la administración de Fondos, gestión del capital humano, e integración de funciones asociadas a la administración de recursos internos de la SUSESO**, permitiendo el acceso a la información de manera consolidada, automatización e integración de procesos, uso de procedimientos conocidos transversalmente, reducción de riesgos de cumplimiento disminución de potenciales errores y mejoramiento de la planificación interna, además de optimizar la gestión administrativa interna de la Superintendencia, asociado al ahorro de costo, de tiempo, y a la disminución de potenciales errores.

El principal Departamento que se verá impactado con este proyecto es el de administración y finanzas, los cuales experimentarán cambios en el trabajo diario que se realizará con la implementación y modernización de las nuevas herramientas.

Figura 12: Identificación de equipos involucrados en la gestión del cambio – Proyecto SAA (Sistema de apoyo administrativo)⁴



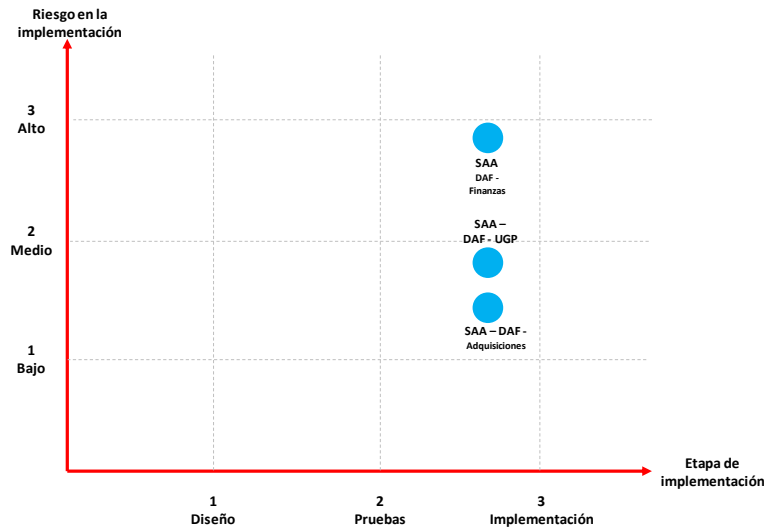
Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del organigrama actualizado y planilla de dotación

Si bien, este proyecto llega a mejorar los actuales procesos, optimizando tiempo, costos y disminuyendo la probabilidad de errores que el proceso lleva consigo, deben existir iniciativas que permitan disminuir las resistencias que la nueva forma de trabajo pueda tener, como también los temores que las herramientas tecnológicas producen en los funcionarios.

Este proyecto, deberá contar con acompañamiento mayoritariamente en la etapa de implementación, siendo el Departamento de Administración y Finanzas (en conjunto con sus unidades) aquellas que requieran de una mayor intervención, visualizándose un riesgo promedio de mediano a alto.

⁴ Es muy importante considerar en la formulación del Plan de Gestión del cambio que, si bien los impactados a nivel de la ejecución del trabajo corresponden a los funcionarios del Departamento de Administración y Finanzas y el Departamento de Tecnología y Operaciones, sin embargo, se deberá transmitir a todos los funcionarios de la SUSESO que se ha implementado una herramienta de apoyo a la gestión, como lo es el proyecto SAP. En base a esto, es importante poder transmitir los beneficios asociados, principalmente mediante un proceso comunicacional, que sin embargo deberá contar con componentes de gestión del cambio asociado al uso de nuevas herramientas tecnológicas para la gestión financiera y de recursos humanos a nivel institucional.

Figura 13: Matriz Riesgo/Etapa de implementación para la gestión del cambio cultural de acuerdo a las etapas en la implementación del sistema de apoyo administrativo

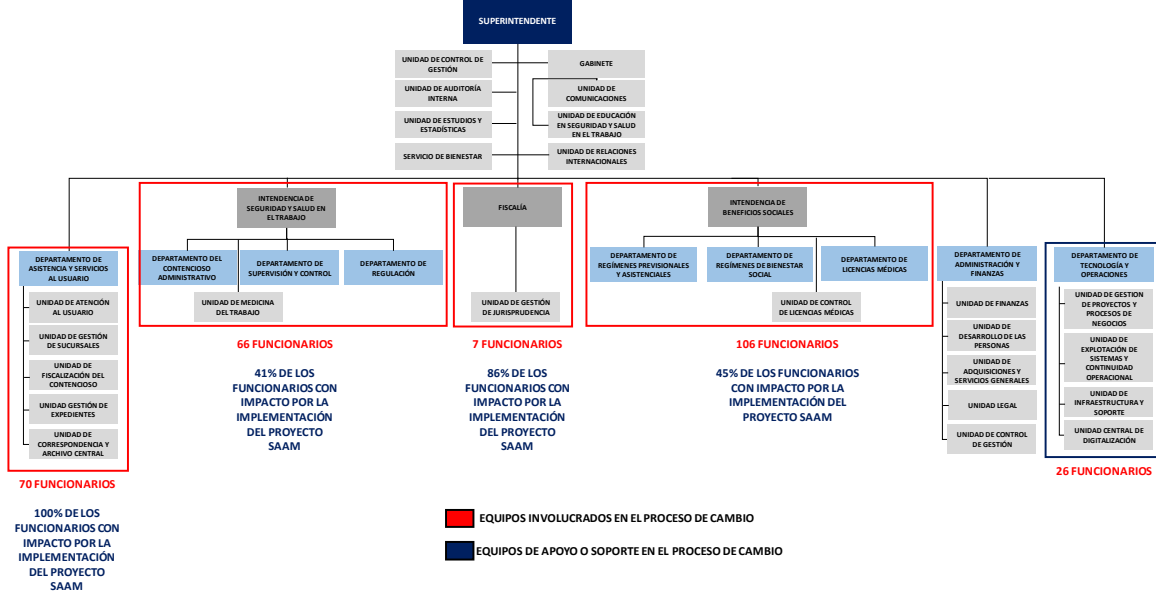


Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN

El proyecto de digitalización, se considera parte de uno de los primeros cambios necesarios para la instalación del Procedimiento administrativo electrónico (PAE), es por ello, que se crea una unidad interna en la Superintendencia (que se enmarca en el programa de modernización institucional de la SUSESO) y que forma parte del **cambio desde una tramitación del papel a la digitalización**, mediante la cual, la unidad tiene como objetivo la **disponibilización de la documentación recibida o generada en papel, permitiendo así la conformación de un expediente digitalizado para su uso en el sistema de apoyo al procedimiento administrativo electrónico (PAE)**, apoyando así la labor de cada uno de los contenciosos. Esta nueva unidad, lidera en una primera instancia el proceso de digitalización y de forma posterior la entrega de directrices y procedimientos estandarizados, para que las áreas de la SUSESO, lo logren implementar.

Figura 14: Identificación de equipos involucrados en la gestión del cambio – Proyecto digitalización

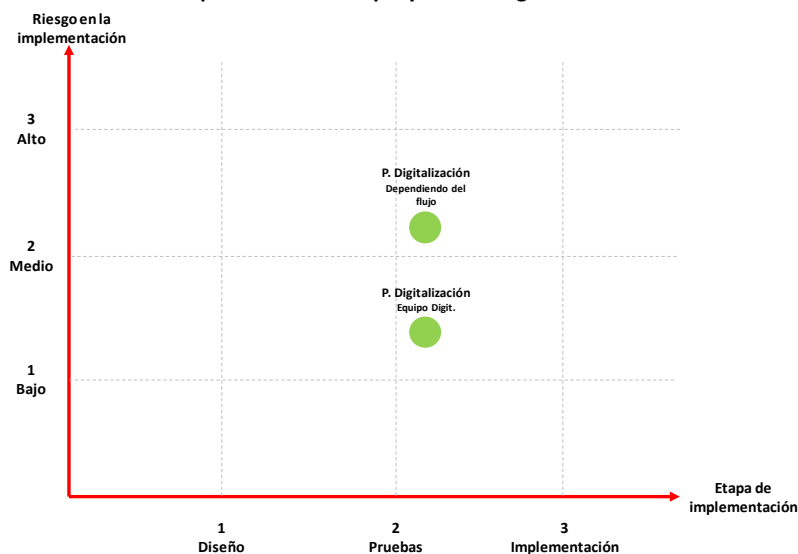


Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del organigrama actualizado y planilla de dotación

El primer cambio relevante de este proyecto, es aquel que impacta directamente en la cultura de la tramitación en papel a una tramitación digitalizada, donde los principales grupos que se verán impactados corresponden al departamento de asistencia y servicios al usuario, las intendencias por su rol clave en el estudio y dictamen de las reclamaciones que ahora con el nuevo proceso se desarrollarán mediante expedientes electrónicos.

Dicha resistencia al cambio, se visualiza de mediana a alta lo que implica que los equipos deberán intervenir de manera diferenciada de acuerdo a su relevancia y al impacto de las iniciativas.

Figura 15: Matriz Riesgo/Etapa de implementación para la gestión del cambio cultural de acuerdo a las etapas en la implementación de proyecto de digitalización



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

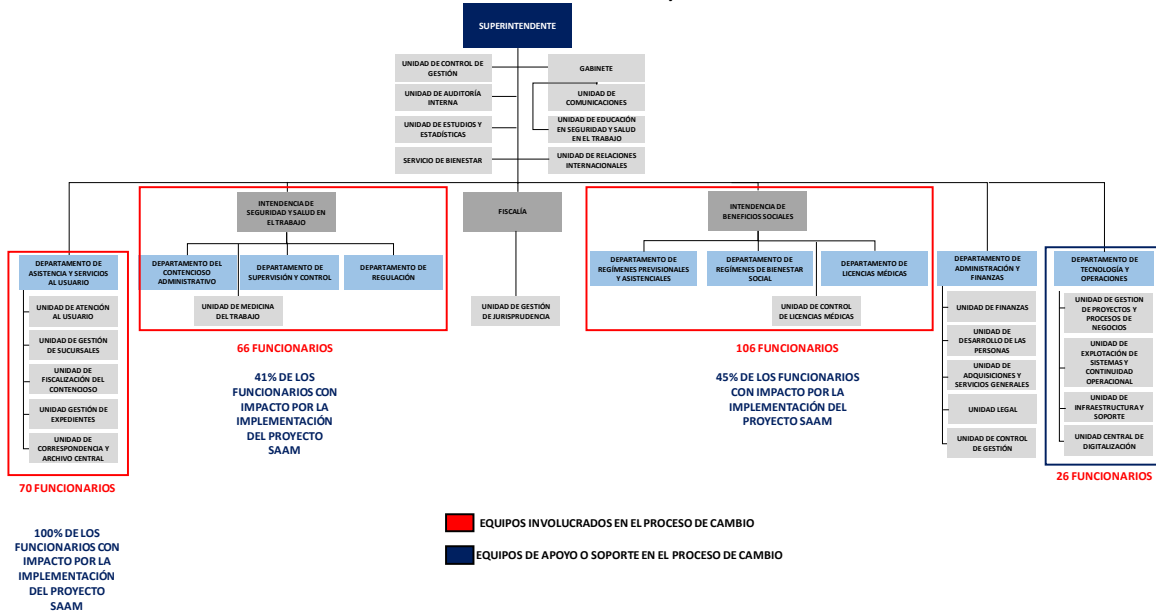
EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS (SAAM)

Este proyecto tiene como objetivo **externalizar los servicios de apoyo en la revisión, análisis e informe de casos que requieren opinión médica**. Para este proyecto, se desarrolló un estudio preliminar del mercado de profesionales, donde esta forma de trabajo se encuentra adaptada en otras instituciones, pero no así al interior de la Superintendencia.

El nuevo modelo de trabajo, tiene un impacto principalmente en aquellos funcionarios que resuelven reclamaciones, e impacta directamente en cada una de las intendencias de la SUSESO, debido a que deberán establecer una nueva figura que permita la visación y procesamiento electrónico de aquellos dictámenes que emanen desde los profesionales externos.

Además, existirá un cambio en la asignación de los expedientes por parte de la Unidad de Expedientes, que, si bien no debiese generar un cambio de mayor impacto, se deberá realizar un acompañamiento que permita interiorizarlos en esta nueva forma de trabajo complementaria que se encuentra implementando la institución, donde el proceso comunicacional, el aprendizaje continuo y el ajuste dinámico y flexible resulta clave.

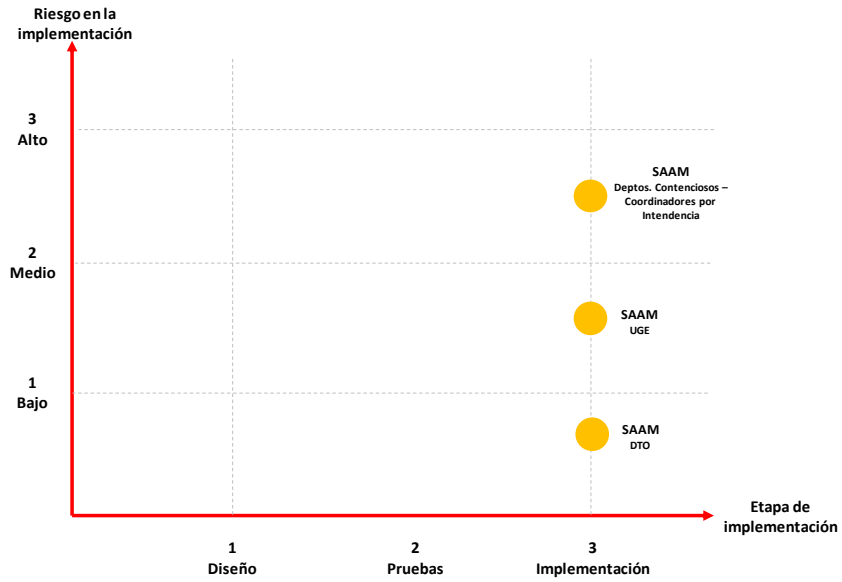
Figura 16: Identificación de equipos involucrados en la gestión del cambio – Proyecto SAAM (Sistema de apoyo análisis médico)



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del organigrama actualizado y planilla de dotación

Para este proyecto, se identifica que las principales resistencias se encuentran en los profesionales de las Intendencias, como también en los funcionarios de DASU, sin embargo, en una menor cuantía. En base a esto, las iniciativas y las distintas actividades de la gestión del cambio, deberán considerar a estos diferentes equipos de acuerdo a su nivel de riesgo en las diferentes etapas de la implementación.

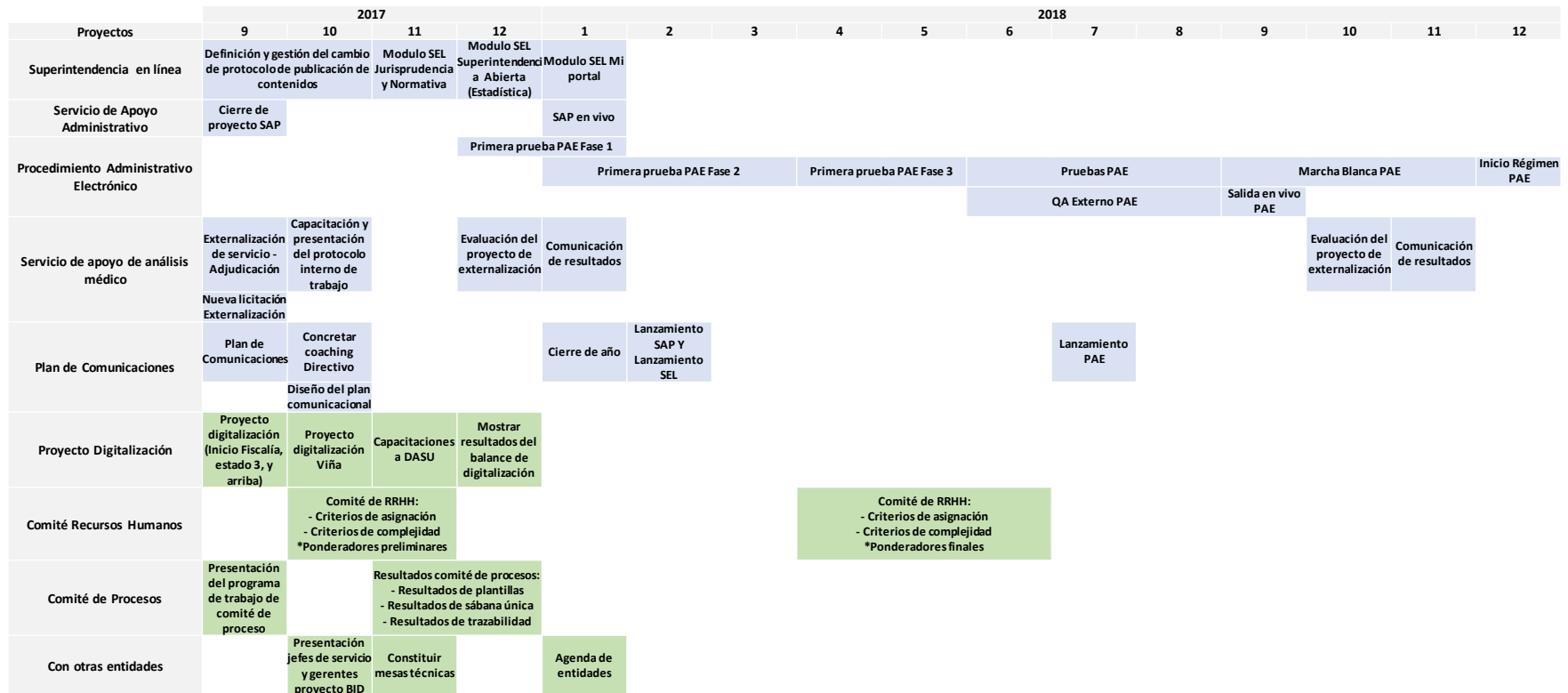
Figura 17: Matriz Riesgo/Etapa de implementación para la gestión del cambio cultural de acuerdo a las etapas en la implementación de proyecto de apoyo al análisis médico



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

De modo de contar con una mirada general del estado de los proyectos, a continuación, se presenta una lámina con el estado de los proyectos y los principales hitos que deberán ser implementados desde la fecha hasta el próximo año.

Figura 18: Programación principales hitos por proyecto de la SUSESO 2017 -2018



Fuente: Elaboración ClioDinámica en co construcción con contraparte del estudio

Finalmente, en una primera instancia y a modo de ejercicio preliminar y diagnóstico, se ha generado una primera identificación de la resistencia que existe a nivel general en la Superintendencia con la implementación de los distintos proyectos que se encuentran ya sea en la etapa de diseño, pruebas o implementación, y desde ello, existe una primera aproximación y provisoria de que a nivel global en la Superintendencia existe un grupo mayoritario de facilitadores del cambio, y donde preliminarmente se puede identificar que en una menor cuantía existen grupos con una mayor resistencia al cambio.

Sin embargo, esta aproximación debe trabajarse de forma posterior en base a un sustento metodológico, que permitirá el trabajo focalizado con los equipos de trabajo mediante la identificación del nivel de resistencia o aversión al cambio que hay en los distintos equipos de trabajo, esto con el objeto de establecer estrategias adecuadas a cada uno de los grupos que se identifiquen.

IV. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Establecer sentido de urgencia del proceso: Definir el sentido de urgencia del proceso de cambio que debe ser implementado por la Superintendencia. Si bien, el objetivo de este proceso es conocido por todos, se debe lograr traspasar a todos los funcionarios de la necesidad del proceso de cambio. Este sentido de urgencia debe definirse para posteriormente comunicarse y ejecutarse.

1. VISIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

Al empezar el proceso de cambio, existen muchas ideas e iniciativas que es importante vincular para generar una visión general del proceso que la gente pueda entender y recordar.

Una visión del proceso, debe motivar a todos el por qué se está pidiendo que los funcionarios/as hagan algo; cuando las personas ven en sí mismas la razón de por qué se están haciendo las cosas, los esfuerzos internos y los cambios cobran aún más sentido y relevancia.

Los pasos para definir una visión están compuestos por lo siguiente:

- Determinar valores de cambio
- Delinear como se espera ver al servicio en un futuro
- Construir la visión en conjunto
- Comunicar la visión a diario

Dentro de la SUSESO, la visión del proceso de cambio está directamente relacionada con lograr mejorar los procesos de atención de cara al usuario. Por más fácil o complejo que sean los procesos internos, este servicio se debe a los usuarios, por tanto los esfuerzos de acción y cambio deben estar orientados a dar respuesta de calidad y oportunamente a quienes se dirigen al servicio.

Es importante que estos conceptos de oportunidad, calidad y mejor servicio se anclen en la cultura de la SUSESO, los cuales se identifican como idea fuerza preliminar las siguientes⁵:

- **Orgullo Institucional:** Fundado en los 90 años de vida de la institución, lo que contribuirá generar un clima emocional favorable, que permita a los funcionarios de la institución apropiarse a fondo de sus valores y orientaciones de trabajo. Mostrar y hacer sentir al conjunto de los miembros de la institución que esta trayectoria consolida el inicio de un proceso de cambios en los procesos de trabajo, tecnológicos y de calidad de servicio.
- **SUSESO mejor y mejorando,** lo que permitirá poner de relieve y dar a conocer los cambios realizados en los recientes años. También forma parte de esta mejor Institución, una forma de mirar la realidad en la cual está inserta, considerando a quien está 'del otro lado del mesón' la parte central del engranaje y su sentido

⁵ Las tres ideas fuerza mencionadas anteriormente surgen de los insumos entregados por la consultoría de diseño estratégico para el cambio cultural, elaborados por rizoma, quienes buscan a través de la implementación de campañas publicitarias, cerrar la brecha simbólica de la estrategia institucional mediante la ejecución de actividades que entreguen a los integrantes de la organización contenidos verbales, espaciales y simbólicos.

- **Orientación a la calidad para la ciudadanía**, desde la implementación del proyecto de mejora integral, que será la columna vertebral de los cambios e innovaciones que deberá enfrentar la institución para mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.

Cualquier construcción de visión, debe orientarse en estos conceptos. El siguiente trabajo, es definir con líderes estratégicos del servicio la visión del proceso de cambio, para que sea apropiada desde su formulación. Dado lo anterior, como parte de las primeras actividades a desarrollar se plantea realizar jornadas con el equipo directivo de la institución y con las jefaturas de departamentos de ambas intendencias para construir en conjunto la visión del proceso y desde ahí esta pueda comenzar a ser comunicada en todos los niveles, con apoyo de las jefaturas y del equipo de comunicaciones.

2. ACCIONES DE CAMBIO

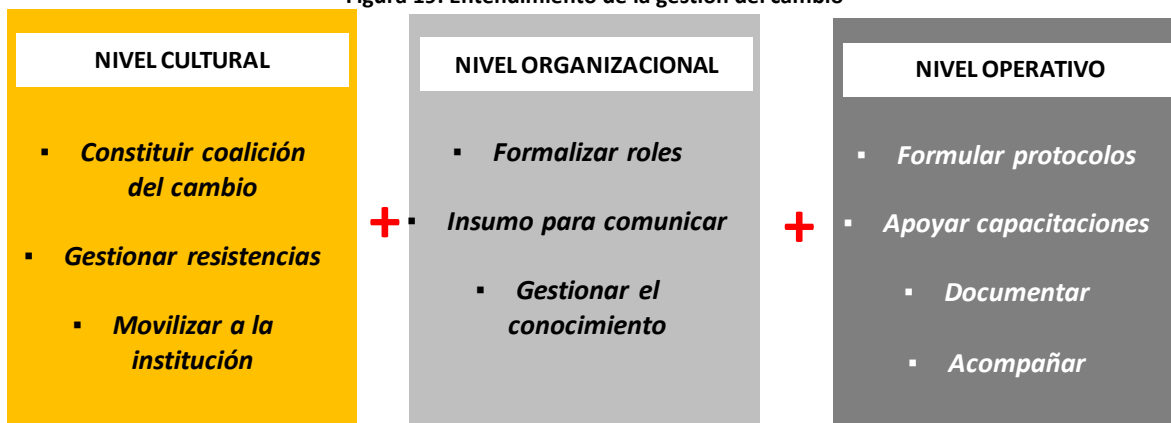
Las acciones de cambio que la SUSESO debe desarrollar, deben orientarse a lograr integrar lo técnico con elementos adaptativos, instando a que las iniciativas y proyectos que se implementen consideren aquellos grupos más y menos resistentes al cambio.

En esta lógica, el plan de gestión del cambio debe tener en consideración la implementación de las acciones relativas a cada uno de los proyectos que la SUSESO tiene en cartera, acompañada de una serie de iniciativas orientadas a reconocer y promover el cambio.

Para ello, la definición de estas iniciativas de cambio considerará tres niveles en donde se deben trabajar estos elementos; nivel cultural, nivel organizacional y nivel operativo, los que son descritos con mayor detalle en la siguiente figura.

NIVEL CULTURAL	NIVEL ORGANIZACIONAL	NIVEL OPERATIVO
<p>En este nivel se deben gestionar todos aquellos aspectos asociados a la cultura de la organización, que en muchos casos promueve la resistencia al cambio.</p> <p>Por ello se propone personalizar el cambio, a través de liderazgos adecuados (función que deben realizar los gestores del cambio) y a través de la difusión de los principales desafíos y necesidades de la organización.</p>	<p>A nivel institucional se propone analizar si la estructura organizativa se encuentra alineada a los desafíos de la institución, detectando la necesidad de adaptación.</p> <p>Además, se debe planificar, de acuerdo a la magnitud del cambio, en los distintos niveles jerárquicos haciendo partícipes del proceso a toda la organización.</p>	<p>Se elaborará un plan en donde se detallan las responsabilidades y funciones de cada equipo y funcionario, definiendo medidas que permitan la coexistencia de los dos estados de trabajo, actual y cambio.</p> <p>En este apartado, se definirán todas las iniciativas y acciones más técnicas y operativas relativas a la implementación de los proyectos que al alero del PAE se están desarrollando.</p>

Figura 19: Entendimiento de la gestión del cambio



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

De este modo, en los siguientes apartados se exponen cada una de las estrategias a desarrollar con los distintos equipos de la institución y las iniciativas más operativas relativas a aspectos más técnicos y operacionales.

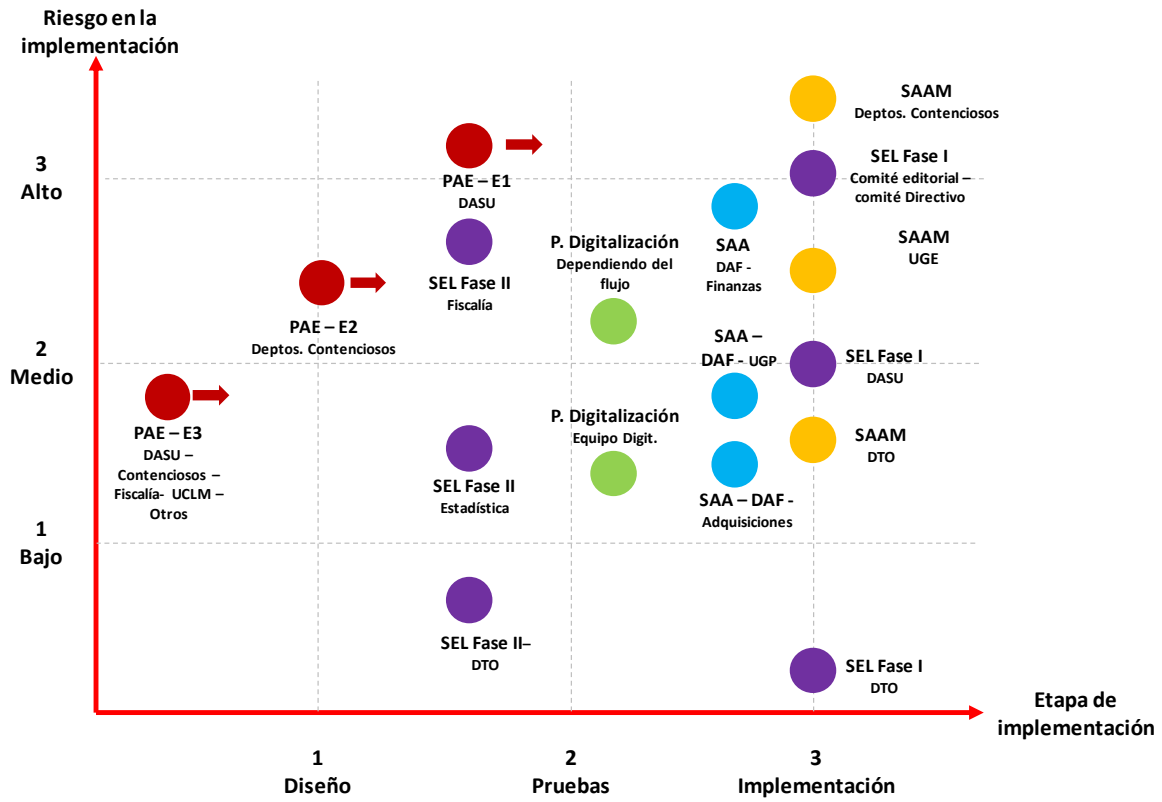
NIVEL CULTURAL

A nivel cultural se hace necesario gestionar elementos de la psicología, actitudes, experiencias y valores de la organización que impactan en la implementación de las iniciativas y proyectos que la SUSESO debe desarrollar para mejorar sus procesos de orientación ciudadana.

En cualquier proceso de adaptación a nuevas prácticas organizacionales, ya sea por motivos externos o internos de la propia institución, se generarán entre muchas otras cosas; resistencias, sensación de incertidumbre, miedo, falta de comunicación y comprensión sobre el propósito fundamental de dicho proceso de cambio. Para ello entonces, es fundamental considerar los costes emocionales de quienes participan en este proceso de adaptación y cambio, considerar los beneficios percibidos que se generan en este rediseño de la institución y crear instancias de participación para aumentar el compromiso y la integración entre los colaboradores de dicha transformación cultural.

Para ello, se propone en primer lugar identificar aquellos grupos más resistentes al cambio, dado que el trabajo técnico que significará la incorporación de este rediseño en el proceso de atención de usuarios y cualquier otra readaptación técnica en la institución, requerirá de la gestión necesaria para progresar y obtener los resultados esperados con dicho cambio técnico. Este riesgo, variará dependiendo de la etapa de implementación que se encuentre cada uno de los proyectos, así, el que el riesgo sea alto o bajo, dependerá en gran medida del nivel de resistencia que se identifica en las áreas y departamentos involucradas y de si el proyecto se encuentra en la etapa de diseño, pruebas o implementación según sea el caso. La siguiente figura, resume de manera gráfica los elementos mencionados para cada uno de los proyectos que la institución hoy se encuentra implementando.

Figura 20: Matriz Riesgo/Etapa de implementación para la gestión del cambio cultural interno de la SUSESO



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

PROYECTO	FASE	EQUIPOS PRINCIPALES INVOLUCRADOS	DESAFÍO ADAPTATIVO
<p align="center">PAE Proceso Administrativo Electrónico</p>	<p>Etapa 1 (Ingreso y Asignación): Diseño/Pruebas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Asistencia y Servicio al Usuario 	<p>El riesgo y resistencia que se visualiza dice relación con los ajustes que el PAE traerá consigo en el ingreso y asignación de las reclamaciones que presentan los usuarios, lo que impacta directamente al equipo DASU quienes son los funcionarios que se encuentran en primera línea. Los principales cambios que la implementación de este proyecto traerá consigo, se relacionan, con el uso de un formulario único de ingreso, aplicación de matriz con requisitos de admisibilidad, nuevo modelo de asignación inteligente, entre otros. Dicho equipo, es catalogado como altamente riesgoso, debido a que la implementación de estas acciones traerá una serie de cambios en las actuales metodologías de trabajo, lo que requerirá de capacitación orientada a la recepción de la documentación y elaboración de los expedientes y entrega de competencias orientadas a su labor por la importancia que el ingreso y la asignación tienen en el flujo de resolución de reclamaciones.</p>
	<p>Etapa 2 (Estudio): Diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intendencia de Seguridad Social - Intendencia de Beneficios Sociales 	<p>En la etapa de estudio de la reclamación, participan directamente los profesionales de cada una de las intendencias del Servicio. Los ajustes que el proyecto PAE traerá consigo impactan directamente en la forma en que deberán ser estudiadas estas reclamaciones, pasando del formato expediente papel al estudio y resolución de la reclamación en formato digital. Esta situación podría eventualmente generar resistencias, en tanto desde que la SUSESO cumple este rol, el trabajo se ha hecho de esta manera. Otro de los temas que también podría generar dificultades internas es la implementación del nuevo modelo de asignación que determinará casos a profesionales de manera automática dependiendo de una serie de variables que hoy están siendo definidas, asignando aquellas de menor complejidad a profesionales externos del servicio y dejando dentro de la SUSESO aquellas de mediana y alta complejidad según criterios definidos.</p>
	<p>Etapa 3 (Dictamen y Notificación): Espera para diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Asistencia y Servicio al Usuario - Intendencia de Seguridad Social - Intendencia de Beneficios Sociales - Fiscalía - Unidad de Control de Licencias Médicas 	<p>La etapa 3 del proyecto que comprende los procesos de dictamen y notificación al usuario, también traerán cambios que impactarán a diversos equipos de la SUSESO, dentro de los cuales se encuentran DASU, Intendencias y Fiscalía. Si bien el riesgo que se aprecia es menor, de igual modo se deben generar acciones que eviten posibles resistencias. Los principales ajustes de esta etapa son la implementación de mecanismos que permitan generar propuestas automáticas de resolución, firma electrónica, notificación electrónica, ajustes en los flujos de visaciones, entre otros.</p>

PROYECTO	FASE	EQUIPOS PRINCIPALES INVOLUCRADOS	DESAFÍO ADAPTATIVO
<p>SEL Superintendencia en Línea</p>	<p>Fase I: Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de Comunicaciones - Comité Editorial - Comité Directivo - Departamento de Asistencia y Servicio al Usuario - Departamento de Tecnología y Operaciones 	<p>En el marco de la puesta en marcha del proyecto Superintendencia en Línea, la institución ya ha desarrollado un nuevo sitio web institucional, en donde puso al servicio de la comunidad una nueva página web orientada al usuario, a través de módulos de expedientes de entidades fiscalizadas y orientación, promoción y difusión de derechos a los usuarios.</p> <p>En este marco, nuevos equipos tendrán que ser capaces de asumir nuevas responsabilidades, por un lado, el equipo de Comunicaciones y el Comité Editorial quienes serán los encargados de actualizar y poblar de contenidos la nueva página web del servicio, DASU quienes deberán alimentar la página de todo lo relativo a orientación del usuario y el Departamento de Tecnología y Operaciones quienes estarán a cargo del módulo de expedientes a entidades fiscalizadas. En esta lógica, la resistencia podría eventualmente generarse en el proceso de asumir esta responsabilidad, que hoy por el liderazgo que ha tenido el equipo DTO en el diseño, es sentida por gran parte de la institución como de su responsabilidad.</p>
	<p>Fase II: Diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalía - Departamento de Tecnología y Operaciones - Unidad de Estudios y Estadísticas 	<p>Como parte del mismo proyecto, se deben implementar otros tres módulos que hoy se encuentran en la etapa de diseño para ser puestos a prueba en enero del año 2018. Estos módulos corresponden a normativa y jurisprudencia, mi portal de seguridad social y superintendencia abierta.</p> <p>El módulo de normativa y jurisprudencia estará a cargo de Fiscalía, quienes deberán publicar, a través del comité editorial, información normativa acerca de nuevas resoluciones y documentos que sean importantes de publicar con foco en orientar a los usuarios, la idea es que la información que se publique sea práctica y de fácil lectura, justamente para facilitar la comprensión. Por otro lado, está el módulo de Superintendencia Abierta, a cargo del equipo de estadística y estudios, quienes deberán entregar información a la comunidad acerca de datos relevantes y evolución de la estadística en el tiempo respecto de gráficos e indicadores, estadística con enfoque regional y temático, indicadores de cada uno de los regímenes e información amigable y didáctica, entre otras. Finalmente, el módulo Mi Portal, será un escritorio personalizado de información de seguridad social de cada usuario de la institución, el Departamento de Tecnología y Operaciones serán quienes deberán resguardar su implementación y correcto funcionamiento.</p> <p>Dada la importancia de todos estos módulos para el PAE y para la mejora en los procesos de atención de usuarios, es que son considerados proyectos de medio y alto riesgo, sobre todo para áreas de Fiscalía y Estadísticas quienes deberán estar constantemente poniendo a disposición información en vocabulario más normalizado, amigable y didáctico para su fácil comprensión.</p>

PROYECTO	FASE	EQUIPOS PRINCIPALES INVOLUCRADOS	DESAFÍO ADAPTATIVO
Proyecto de Digitalización	Pruebas para la Implementación	<p>Flujo de estados completos para digitalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidad Gestión de Expediente - Equipo de Digitalización - Intendencia de Seguridad Social - Intendencia de Beneficios Sociales <p>Flujo Archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de digitalización <p>Flujo expediente agencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intendencia de Seguridad Social - Intendencia de Beneficios Sociales - Equipo DASU agencia Viña del Mar <p>Flujo Fiscalía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiscalía - Unidad de Gestión de Expedientes - Equipo de Digitalización 	<p>La implementación del proyecto de digitalización identifica dos grupos prioritarios cuya resistencia debe ser gestionada. En primer lugar, se encuentran el equipo actual de digitalización y el equipo que en el futuro deberá desarrollar esta función, quienes deberán reconvertirse y dejar su actual rol para prepararse a ejercer esta función, los que corresponden al equipo DASU, específicamente el departamento de gestión de correspondencia.</p> <p>Además, dependiendo del flujo de los proyectos de digitalización que hoy están siendo piloteados, los equipos a los cuales impactan estos son diversos, se encuentran por ejemplo, la unidad de gestión de expedientes, quienes deberán comenzar a asignar en digital a intendencias, las intendencias quienes deberán revisar los expedientes externalizados en digital y que deberán resolver todo lo que sea ingresado en la agencia de Viña del Mar. Fiscalía también es uno de los grupos que se ve impactado, cuyo riesgo es menor, puesto que en la actualidad, los expedientes judicializados debían ser digitalizados por ellos para enviarlos a las instancias correspondientes.</p> <p>En términos generales uno de los principales riesgos que deberán ser gestionados, es el hecho de que los profesionales de ambas intendencias ya no tendrán a disposición un expediente físico para resolver si no que todo estará en formato digital, esta traerá consigo un importante cambio en los procesos y métodos de trabajo actuales.</p>
SAA Servicio de apoyo Administrativo	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Finanzas - Unidad de Gestión de Personas - Unidad de Adquisiciones 	<p>Otro de los proyectos que está siendo implementado en su fase de prueba es el servicio de apoyo administrativo que impacta al Departamento de Administración y Finanzas. En este marco, la institución ha iniciado una fase de modernización de los sistemas de apoyo interno, activando los módulos de gestión presupuestaria, gestión financiera, gestión de tesorería, gestión de costos, gestión de recursos humanos y gestión de abastecimiento. En el proceso de diseño y fase de pruebas, las unidades involucradas han estado en procesos de capacitación y elaboración de manuales, lo que les ha permitido conocer su funcionamiento desde un comienzo.</p> <p>Los principales ajustes que traerá consigo este proyecto, dice relación con la rapidez en que serán llevados a cabo los procedimientos internos. Esta nueva plataforma llega a optimizar las actividades internas, para hacerlas de manera más efectiva y en menos tiempo. Las principales resistencias y elementos que es necesario gestionar con los funcionarios, tiene que ver con comunicar como esto aporta a mejorar los procesos de atención ciudadana y disminuir los temores internos relativo a pérdida de control de ciertas herramientas que eran utilizadas al día de hoy.</p>

PROYECTO	FASE	EQUIPOS PRINCIPALES INVOLUCRADOS	DESAFÍO ADAPTATIVO
<p>SAAM Servicio de apoyo de análisis médico</p>	<p>Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Tecnología y Operaciones - Intendencia de Seguridad Social - Intendencia de Beneficios Sociales - Unidad de Gestión de Expedientes 	<p>El proyecto servicio de apoyo de análisis médico, busca identificar apoyo externo a la Superintendencia para la revisión y análisis de presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante esta Superintendencia, entregando su informe médico por los canales dispuestos para ello.</p> <p>Este proyecto, llega a impactar directamente a las intendencias de la SUSESO, puesto que serán las unidades a cargo, a través de la figura de coordinador, de revisar los análisis desarrollados por estos profesionales externos. Otro de los actores involucrados en la Unidad de Gestión de Expediente, quienes serán los encargados de preparar y asignar los archivos que serán externalizados.</p> <p>Las principales resistencias y ajustes que son necesarios de gestionar deben orientarse al equipo de ambas intendencias, quienes deberán ajustar sus procesos internos para la resolución de estas reclamaciones fuera de la Superintendencia, particularmente, con la implementación del proyecto PAE, esta externalización de servicios será automática dependiendo de la capacidad interna de resolución, por tanto, serán los coordinadores los que deberán asumir este rol de revisor y gestor de estos análisis.</p> <p>En este marco, una de las actividades fundamentales son la comunicación del propósito y objetivo final de este proyecto, que viene a contribuir a disminuir los tiempos de asignación y estudio para entregar de modo más oportuno una solución a los usuarios que presentan reclamaciones.</p>

Teniendo claridad de las posibles resistencias que generarán la implementación del procedimiento de tramitación electrónica y otros proyectos, es necesario definir acciones que permitan contribuir al éxito del proceso. En este marco, reconocer sentido y propósito es clave, dado que permitirá motivar y dar claridad del porque se están haciendo estos cambios.

Es importante clarificar que el objetivo de la implementación de estas iniciativas son que la institución completa conozca el proyecto, se crea en él y se apropien de los contenidos.

Las acciones en el ámbito cultural que deberán ser desarrolladas, se exponen en el siguiente listado, iniciativas que serán descritas con mayor detalle en las fichas de proyectos definidas en los apartados siguientes y el road map de implementación.

Tabla 1: Iniciativas de Gestión del Cambio Cultural

INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL</p> <p>INICIATIVA C.1 Análisis de Sistema Organizacional y Validación de los grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer la percepción del equipo directivo respecto de este proceso de rediseño y el desafío adaptativo que esto implica. - Observar la visión y expectativa en relación al proceso de rediseño. - Obtener una primera percepción de los presentes, sobre las facciones e integrantes de estas al interior de sus equipos, en relación al desafío adaptativo frente al proceso de rediseño. 	<p>Participación en presentaciones de los mensajes del proceso “cascada”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Superintendente a comité ejecutivo - Jefes del Comité Ejecutivo presentan a Jefes de Departamento - Jefes de Departamento presentan a Jefes de Unidad - Jefes de Unidad presentan a sus funcionarios(as) <p>Metodología de trabajo: Observación de dichas instancias y elaboración de minutas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Definir conjuntamente el desafío técnico y el desafío adaptativo que implica este proceso de rediseño para la institución en general. - Observar las expectativas de este grupo en relación al desafío adaptativo que implica este rediseño. - Observar la percepción que tienen los participantes en relación a las pérdidas y beneficios que significa este proceso de rediseño. - Definir las facciones y los integrantes de estas frente al cambio cultural que significa este proceso de rediseño. 	<p>Ejecución de Talleres de trabajo teórico-práctico con grupo ampliado. En cada jornada se invitarán a aproximadamente 20 personas distintas para que participen en este encuentro. Dentro de cada grupo de 20 deben ir de acuerdo al proceso de inscripción, que se desarrollará mediante la metodología de invitación con inscripción de acuerdo a la disponibilidad de funcionarios.</p> <p>Descripción Ejecución de Talleres de trabajo teórico-práctico con grupo ampliado. En cada jornada se invitarán a 20 - 30 personas distintas para que participen en este encuentro (La inscripción del día también puede ser voluntaria). Cada grupo de estos talleres se conformará de manera aleatoria, e integrará personas que desarrollen tareas en las diversas iniciativas del proyecto y en la SUSESO en general. Quienes previamente han sido mencionados como posibles</p>

movilizadores según la percepción del equipo directivo y las jefaturas, serán invitados a desarrollar un rol específico en cada taller al que participe.

Objetivos:

- Definir conjuntamente el desafío técnico y el desafío adaptativo
- Observar las expectativas de este grupo en relación al desafío adaptativo que implica este rediseño.
- Observar la percepción en relación a las pérdidas y beneficios que significa este proceso de rediseño.
- Definir las facciones y los integrantes de estas frente al cambio cultural que significa este proceso de rediseño.

Duración: 3,5 hrs c/u. ; 10,5 horas

Metodología de trabajo:

- Primera fase de introducción al motivo del encuentro y de la metodología de trabajo a implementar.
- Segunda fase de creación de redes de dialogo colaborativo en torno al proceso de rediseño y el desafío adaptativo y cultural que esto implica, a través de la metodología de World Café.
- Tercera fase de presentación de ideas centrales y conclusiones en torno a la jornada.

Ejecución de reuniones quincenales de coordinación con el Equipo Central y Movilizador de este Proceso.

INICIATIVA C.2
Intervención del sistema

<ul style="list-style-type: none"> - Definir y consolidar objetivos estratégicos con el equipo central y movilizador de este proceso. - Establecer una coordinación continua con el equipo central y movilizador de este proyecto, con el fin de concretar los diversos acuerdos que se establezcan durante el proceso. - Comunicar y consolidar los hallazgos, acuerdos, riesgos, límites, posibilidades, etc. que se vayan observando y recepcionando durante el proceso de cambio cultural. 	<p>Ejecución de 3 Jornadas Taller con aquellos funcionarios que quieren promover y movilizar este proceso de rediseño y que reconocen la necesidad de un cambio cultural para el éxito de este proyecto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar sobre aquellas creencias culturales grupales que se generan en relación al proceso de rediseño. - Trabajar en torno a las pérdidas, necesidades y beneficios que se perciben frente a este proceso y el cambio cultural que significa. - Entregar a las participantes estrategias del liderazgo adaptativo que faciliten el proceso de movilización al cambio. - Reconocer el estado anímico de la institución frente a este proceso y generar acciones que gatillen estados de ánimo en pro de dicho cambio cultural. - Levantar miradas e iniciativas que promuevan el cambio cultural que se requiere para que las oportunidades que ellos ven se concreten. 	<p>Metodología de trabajo: Se trabajará desde un espacio activo participativo, donde los gestores del trabajo serán los propios integrantes del grupo. El trabajo con ellos se sustentará en una mirada integral donde se considera la cultura de la organización en cuestión, las creencias y juicios de los participantes, las emociones y estados de ánimo que habitan en los participantes y por ende en la organización y finalmente también consideramos la estructura y funcionalidad corporal de los participantes. Desde nuestra perspectiva son estos tres focos los esenciales para provocar en los seres humanos una nueva visión sobre su corresponsabilidad en la realidad de las instituciones y finalmente en la cultura institucional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Observar aquellos datos que sustentan la situación actual de la Institución y que derivan en un rediseño del proceso. - Reflexionar sobre aquellas creencias culturales grupales que se generan en relación al proceso de rediseño. - Trabajar en torno a las pérdidas que se perciben frente a este proceso de rediseño y el cambio cultural que significa. - Diferenciar entre lo que quieren conservar, que creen perder y que van a ceder para entrar en un cambio cultural necesario para el éxito del proceso de rediseño. - Desarrollar y definir acciones que posibiliten su proceso de ceder, perder y conservar acorde al cambio cultural requerido para el éxito del proceso de rediseño. 	<p>Ejecución de 3 Jornadas Taller con aquellos funcionarios que requieren validar la necesidad de este rediseño y reconocer el cambio cultural que dicho proceso implica.</p> <p>Metodología de trabajo: Se trabajará desde un espacio activo participativo, donde los gestores del trabajo serán los propios integrantes del grupo. La convocatoria será a áreas más resistentes evitando así individualizar la resistencia. El trabajo con ellos se sustentará en una mirada integral donde se considera la cultura de la organización en cuestión, las creencias y juicios de los participantes, las emociones y estados de ánimo que habitan en los participantes y por ende en la organización y finalmente también consideramos la estructura y funcionalidad corporal de los</p>

		participantes. Desde nuestra perspectiva son estos tres focos los esenciales para provocar en los seres humanos una nueva visión sobre su corresponsabilidad en la realidad de las instituciones y finalmente en la cultura institucional.
	<ul style="list-style-type: none">- Acompañar y facilitar los procesos de adaptación que se requieran, según grupo y su iniciativa.	Trabajo focalizado (2 Talleres con cada grupo) en el desafío adaptativo específico que implica la implementación de cada una de las iniciativas. Representadas en los grupos definidos por iniciativa.

INICIATIVA C.3 ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un espacio de acompañamiento al grupo coalición del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos Encuentros de Acompañamiento con grupo coalición conductora de cambio. <p>Metodología de trabajo: Elaboración de un plan de acción y la correspondiente revisión y acompañamiento para el logro de este.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un espacio de trabajo con aquellos funcionarios resistentes al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos Encuentros de Acompañamiento subgrupos resistentes.
	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un primer espacio de coordinación entre los distintos grupos claves del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de un primer encuentro con equipos de proyectos SUSESO, que busquen el logro de este cambio cultural y en definitiva el éxito de este proceso de rediseño.
	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar al Departamento de Tecnología y Operaciones como apoyo a la implementación del PAE. - Entregar competencias y herramientas para enfrentar el proceso de cambio - Generar cuerpo para generar seguridad de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento equipo DTO

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a descripción de proyectos internos de la Superintendencia

De este modo, las acciones de cambio a nivel cultural, se enmarcan en tres etapas, la primera de ellas la planificación del cambio, en donde se validarán cada uno de los elementos propuestos en este documento, la idea es identificar con ellos cuales son los grupos más y menos resistentes y desde ahí elaborar acciones.

La propuesta presentada anteriormente presenta las líneas generales, cuya bajada y detalle deberá ser trabajado con los principales líderes de la institución, una vez que se tenga conocimiento de los perfiles de cada uno de los funcionarios.

NIVEL ORGANIZACIONAL

En términos organizacionales, es importante tener en consideración que los perfiles, cargos y tareas de los funcionarios de la SUSESO debe ser pertinente a las nuevas actividades definidas en el proceso y en el proyecto de procedimiento administrativo electrónico.

Ante ello, se pueden identificar dos fases claves relacionadas a este cambio organizacional. La primera de ellas orientada a otorgar estructura al cambio, a través de la formalización de equipos internos que deberán asumir un rol fundamental en este proceso, los cuales serán quienes deberán liderar internamente el cambio y en segundo lugar la gestión del conocimiento de aquellos grupos que requerirán de capacitación para el uso de nuevas plataformas, sistemas y herramientas y para aquellos grupos cuya función deberá ser reconvertida.

Condicionamente, a nivel organizacional también se deberá desarrollar un trabajo en conjunto con el equipo de comunicaciones de la Superintendencia en el cual se coordinen lanzamientos comunicacionales vinculados a la implementación de cada uno de los proyectos.

En las organizaciones, quienes lideran los cambios, por lo general cometen el error de evitar hablar de los cambios que son potenciales de implementar, manteniendo cautela y confidencialidad ante el temor de generar incertidumbre e inquietud al interior de la organización. Esto, por lo general, provoca el efecto contrario y no deseado. Por ello, es relevante que una vez que los cambios se vean como una implementación de corto plazo y necesaria para la organización, lo antes posible se debe definir una estrategia comunicacional respecto a las acciones que actualmente se llevan a cabo al interior de la organización y de los cambios que se avecinan.

Para facilitar la instalación de estas nuevas metodologías de trabajo, se debe informar en forma clara y oportuna, sobre cuáles son los principales cambios que afectarán a las personas en las actividades diarias a realizar. Además, se debe informar acerca de los principales objetivos, alcances, plazos de implementación y como se llevará a cabo la nueva metodología de trabajo, se debe informar quienes liderarán el proceso de implementación (se propone de forma ideal que sea a partir del nivel más alto de la institución), también se debe comunicar quienes participarán en el apoyo externo y en los alcances metodológicos del proceso.

Es relevante informar y difundir el sentido del cambio, qué mejoras y beneficios reales o tangibles significará para la Institución y cómo se verán beneficiados cada uno de los miembros de la Institución en su forma de trabajo, como también los usuarios respecto al nuevo proceso. A partir de lo anterior, resulta trascendental comunicar el itinerario en la implementación del proceso de cambio, con su programación en etapas, fases, acciones, fechas y plazos, responsables, entre otros aspectos.

La comunicación y difusión debe ser amplia, en búsqueda de cubrir a la mayor cantidad de funcionarios y colaboradores de la Institución, es decir, aquellos a los que les impactan de forma directa los cambios propuestos y a aquellos que no, por lo anterior, es relevante difundir mensajes específicos diferenciados por tipo de destinatarios. Es importante tener en consideración, evitar los vacíos y las no respuestas, lo que puede generar dudas o mensajes equívocos.

Se debe realizar un lanzamiento oficial del proceso de cambio, marcando la fecha de comienzo en la implementación del nuevo proceso como un hito relevante para toda la organización y todos los colaboradores.

Se debe establecer un conjunto de herramientas comunicaciones que permitan la entrega de información permanente sobre el nuevo proceso y los avances de la implementación, para ello los principales canales de comunicación, resultan ser, la página web institucional, boletines periódicos, intranet institucional, diario mural, videos corporativos, entre otras instancias de difusión que puedan ser definidas aprovechando la instancia y asesoría comunicacional que está apoyando un equipo consultor al servicio. El líder del proceso debe ser el vocero principal, pero también debe existir difusión desde los altos mandos institucionales, como el Superintendente, Intendentes, Jefes de Departamentos y Unidades, u otros actores relevantes que en el transcurso de implementación del nuevo proceso se logren identificar.

De este modo, en términos organizacionales se pueden identificar la implementación de las siguientes iniciativas.

Tabla 2: Iniciativas de Gestión del Cambio Organizacional

INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
INICIATIVA O.1 FORMALIZACIÓN DE EQUIPOS PARA EL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalizar el cambio, a través de la formalización de equipos internos a cargos de la implementación de los proyectos, la gestión del cambio y comunicación. - Empoderar y facultar a equipos internos como líderes del proceso de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalización organización de equipos (gestores del cambio y equipo de proyectos)
INICIATIVA O.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir el conocimiento de los líderes del proyecto a aquellos actores que serán los que utilizarán las nuevas herramientas - Desarrollar competencias para afrontar los cambios - Capacitar para afrontar los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Manual de protocolos de contenidos - Publicación y difusión de protocolos - Orientación en la definición de protocolos PAE (fase de prueba)
INICIATIVA O.3 APOYO EN EL PLAN COMUNICACIONAL PARA EL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la visión del proceso de cambio - Consolidar progresos del proceso de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de hitos clave comunicacionales - Entrega de resultados evaluación año 2017 - Lanzamiento SAP y SEL - Lanzamiento institucional - Lanzamiento PAE - Entrega resultados evaluación año 2018

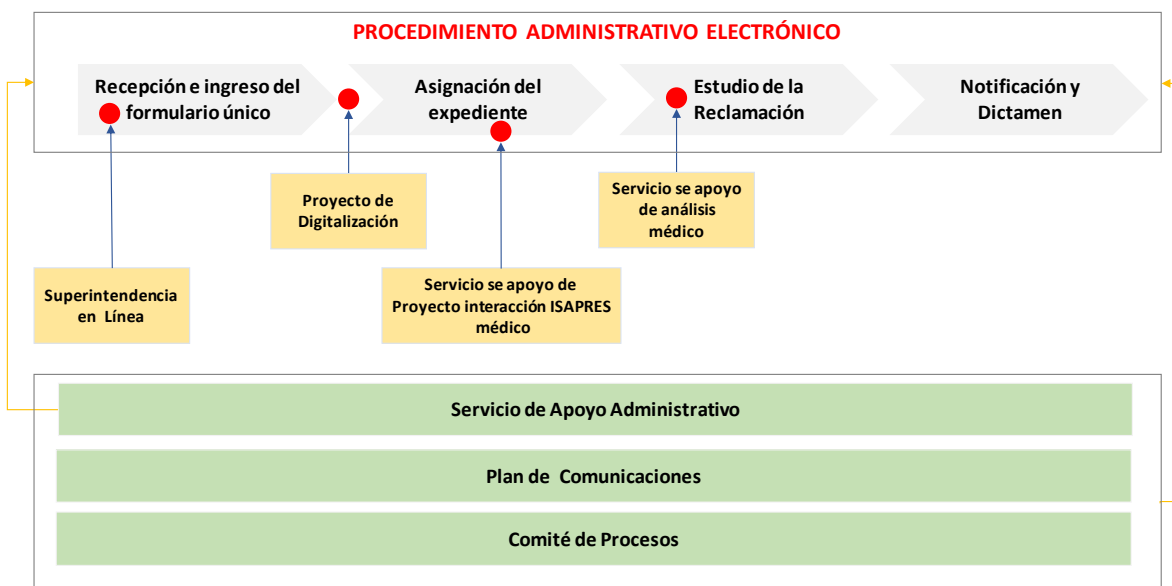
INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

NIVEL OPERATIVO

La gestión del cambio a nivel operativo, considera entre otras cosas, las actividades relativas a la implementación de los proyectos que la SUSESO se encuentra desarrollando, considerando la coexistencia de los dos estados de trabajo, actual y cambio ya instalado.

Como parte de los proyectos que la institución hoy se encuentra trabajando, tal como fue mencionado anteriormente el proyecto Procedimiento Administrativo Electrónico es la columna vertebral del Plan de Mejora Integral y modernización que está enfrentando el servicio. Desde ahí, han surgido, distintas iniciativas y proyectos en miras de contribuir al funcionamiento de este gran cambio, los cuales a su vez tienen una serie de otras tareas y acciones que también, operativamente, deben ir siendo implementadas.

Figura 21: Diagrama con la vinculación de los proyectos que hoy se encuentran implementados en la Superintendencia de Seguridad Social



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a Proyecto de Mejora Integral de la SUSESO

En ese marco, a continuación, se presentan las iniciativas operacionales de cambio considerando agrupadas en dos líneas, la primera de ellas relativa al Proyecto Administrativo Electrónico, considerando las medidas que deben implementarse en la nueva plataforma PAE y aquellas que deben ser implementadas en la actual plataforma, y, en segundo lugar, las iniciativas de cambio relativas al proyecto de apoyo administrativo.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRÓNICO

Con el objeto de disminuir los tiempos de resolución de las reclamaciones que presentan los usuarios y así entregar un servicio más oportuno y eficiente a la comunidad, el procedimiento administrativo electrónico busca instaurar una serie de medidas en búsqueda agilizar el proceso de tramitación y disminuir los tiempos de espera del expediente en algunas de las etapas del proceso.

Las iniciativas expuestas, se alinean a cada una de las etapas del proceso, denominándolas del mismo modo, las cuales a su vez están conformadas por una serie de subiniciativas e hitos que son expuestos más adelante en detalle. Estas se agrupan en aquellas medidas que deben ser implementadas en la nueva plataforma PAE y aquellas medidas que deben ser desarrolladas en la actual plataforma.

Es importante mencionar que del listado completo de iniciativas que maneja la Superintendencia, las subiniciativas mencionadas en la siguiente tabla se orientan solo a la gestión del cambio asociada, entendiendo entonces que habrá algunas acciones que debe desarrollar el servicio y que no se encuentran en esta tabla puesto no requiere ser intervenidas desde el punto de vista de la gestión del cambio.

MEDIDAS A IMPLEMENTAR EN LA NUEVA PLATAFORMA PAE

	INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO OPERATIVAS	INICIATIVA OP.1 SUPERINTENDENCIA EN LÍNEA	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar al call center como herramienta de atención previa al ingreso de la reclamación - Entregar mayor orientación a los usuarios acerca del rol de la SUSESO y de cómo reclamar 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar el proceso de fortalecimiento del call center - Gestión del cambio cultural en la implementación de nuevos módulos en página web⁶ - Protocolo de publicación de contenidos
	INICIATIVA OP.2 FORMULARIO ÚNICO DE INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar el ingreso de las reclamaciones a la Superintendencia - Ingresar expedientes completos - Dar mayor trazabilidad del expediente en todas las etapas del proceso - Mejorar el monitoreo del proceso en las etapas 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar reglas de negocio - Gestión cultural en el uso de nuevo instrumento. - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación (fase de pruebas)
	INICIATIVA OP.3 IMPLEMENTACIÓN DE EXPEDIENTE ELECTRÓNICO	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver reclamaciones digitalizadas - Evitar la resolución de expedientes en formato papel 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con funcionarios a cargo del estudio de la reclamación - Gestión del cambio cultural a funcionarios DASU - Consolidación de resultados proyecto de digitalización

⁶ Esta y todas las subiniciativas definidas como gestión del cambio cultural se refieren a la actividad definida en plan de gestión de cambio cultural: “Trabajo focalizado en el desafío adaptativo específico que implica la implementación de cada una de las iniciativas. Representadas en los grupos definidos por iniciativa” en donde se trabajará con cada grupo a cargo de las iniciativas la gestión del cambio cultural asociado.

INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
<p>INICIATIVA OP.4 INSTAURAR FILTROS RIGUROSOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el proceso de confección del expediente virtual - Disminuir los tiempos de conformación de expediente - Agilizar el proceso de estudio y reclamación 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en protocolos de los requisitos de admisibilidad - Apoyo en capacitaciones asociado al proceso de recepción de reclamaciones - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación (fase prueba 1)
<p>INICIATIVA OP.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE INGRESO DE RECLAMACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar por tipo de ingreso las solicitudes que ingresen al servicio (complejidad o reconsideraciones, por ejemplo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en protocolos de ingreso - Gestión del cambio cultural funcionarios DASU - Apoyo en capacitaciones asociado al proceso de recepción de reclamaciones - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación
<p>INICIATIVA OP.6 ESTABLECER REGLAS PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS ANTECEDENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir los tiempos de conformación de expediente y por tanto asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en protocolo de solicitud de antecedentes a entidades fiscalizadas - Gestión del cambio cultural con equipo DASU para conformación de expediente - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación
<p>INICIATIVA OP.7 ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar los expedientes a los profesionales, internos y externos al servicio, que estén en condiciones de estudiarlas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales que estudian reclamaciones. - Gestión del cambio cultural con profesionales que asignan reclamaciones - Capacitación en nueva metodología de asignación de reclamaciones
<p>INICIATIVA OP.9 CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE EN ETAPA DE ASIGNACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar el proceso de constitución de expediente para su posterior análisis, estudio y dictamen 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar protocolo de constitución de expediente - Gestión del cambio cultural con funcionarios DASU - Difusión de protocolo de constitución de expediente.

INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
<p>INICIATIVA OP.10 IMPLEMENTACIÓN DE PLANTILLAS DE RESOLUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el proceso de elaboración de informes de resolución posterior al estudio y dictamen de las reclamaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones. - Documentar planillas de resolución en informe que consolide plantillas existentes. - Capacitación en uso de plantillas de resolución - Trabajo in situ en uso de plantillas de resolución.
<p>INICIATIVA OP.11 NUEVO MODELO DE ESTUDIO DE RECLAMACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de análisis y estudio de reclamaciones que ingresan a la SUSESO - Categorizar por tipo de reclamación la asignación de estos casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales SUSESO a cargo de estudio de reclamaciones. - Gestión de resistencias con equipo de contralores médicos jurídicos - Definición de protocolos de externalización de servicios - Apoyo en convocatoria y desarrollo de procesos licitatorios futuros.
<p>INICIATIVA OP.12 VISACIÓN Y FIRMA ELECTRÓNICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificar el proceso de visación de dictámenes resueltos 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de firmas - firma delegada - Gestión del cambio cultural con profesionales afectados.
<p>INICIATIVA OP.13 NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la eliminar el expediente papel en el proceso de resolución de reclamaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación. - Capacitación para la notificación electrónica a entidades y usuarios - Definición de protocolo de notificación electrónica
<p>INICIATIVA OP.14 INSTALACIÓN DE SISTEMA DE MONITOREO Y GESTIÓN DEL PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la implementación del proceso y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar parámetros y documentar protocolos para la medición del desempeño del proceso - Establecer panel de monitoreo para la gestión del proceso - Instalar prácticas de gestión y monitoreo dentro de la Superintendencia
<p>INICIATIVA OP.15 MEJORAR INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA EN SUCURSALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones de infraestructura y equipos en sucursales para optimizar el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de orientación y capacitación de funcionarios en regiones.

MEDIDAS A IMPLEMENTAR EN ACTUAL PLATAFORMA

En el marco de la implementación del proyecto de procedimiento administrativo electrónico, han surgido una serie de iniciativas y nuevos proyectos que la institución debió considerar como medidas que deben ser implementadas en el workflow que hoy funciona en miras también de ser incorporadas en la plataforma del PAE. Gran parte de estas actividades hoy se encuentran en etapa de desarrollo por tanto gestionar el cambio es sumamente importante, toda vez que su éxito motivará también el cambio futuro.

INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO OPERATIVAS	INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
	<p>INICIATIVA OP.16 SERVICIO DE APOYO MÉDICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar apoyo externo en la resolución de aquellas reclamaciones menos complejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones. - Gestión de resistencias con equipo contralores médicos jurídicos. - Definición protocolos de externalización de servicios. - Evaluación proceso 2017.
<p>INICIATIVA OP.18 MEDIDAS COMITÉ DE PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderar al comité de procesos como agentes de cambio - Entregar herramientas a comité de procesos para la resolución de temas pendientes - Acompañar al comité de procesos en la definición de acciones pendientes de diseño e implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural de comité de procesos - Apoyar la implementación de plantillas - Diseño protocolo sábana de datos 	

SERVICIO DE APOYO ADMINISTRATIVO

Otro de los proyectos que se encuentra desarrollando el Servicio, dice relación con la mejora en los servicios de apoyo administrativos que deberán sustentar los cambios y ajustes al procedimiento administrativo electrónico para la resolución de las reclamaciones que presentan los usuarios.

Dentro de las características de este nuevo sistema, se encuentra la implementación de módulos SAP en las áreas de finanzas, adquisiciones, recursos humanos y gestión presupuestaria.

Tal como se detalló anteriormente, este sistema ya se encuentra en la etapa de pruebas finales, puesto será lanzado en enero del año 2018, en un proceso de diseño y formulación participativo, en el que se trabajó en conjunto con los funcionarios cada uno de estos módulos.

INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO OPERATIVAS

INICIATIVA	OBJETIVO	SUBINICIATIVA
INICIATIVA OP.19 PROYECTO SAP	<ul style="list-style-type: none">- Fortalecer los sistemas internos para otorgar mayor soporte a la implementación de PAE.	<ul style="list-style-type: none">- Gestión del cambio cultural funcionarios Administración y Finanzas.- Lanzamiento proyecto SAP

3. COALICIÓN DE CAMBIO

Convencer y motivar a la gente de que el cambio es necesario, es clave para el logro de un proceso exitoso, no basta sólo con la gestión del cambio, también es importante liderarlo. Esto implica liderazgos y soportes reconocidos por actores claves dentro de la organización, que cuenten con aprobación y reconocimiento internos.

Para liderar el cambio, se deben reunir actores internos que puedan formar una coalición influyente con la que se pueda trabajar en equipo en la construcción de la urgencia, comunicación de la visión y necesidad de cambio.

Es por ello que, identificar los verdaderos líderes dentro de la organización y comprometerlos emocionalmente para trabajar en equipo la construcción del cambio, es clave.

De este modo, para identificar quienes deben ser estos líderes de cambio anteriormente se presentó una primera aproximación del nivel de resistencias dentro de la organización, desde donde es posible apreciar que dentro de la SUSESO existe un porcentaje importante de funcionarios que creen en el cambio y que son facilitadores del proceso desde donde se identifican el mayor número de líderes.

Es así, como a continuación se presenta una primera propuesta de equipo de coalición conductora de cambio, con quienes se trabajará intensamente para motivar y apropiar el cambio dentro de toda la organización.

EQUIPO

El equipo de cambio, debe estar compuesto por una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y niveles de la organización, para que los demás funcionarios se sientan representados por un líder que los identifique.

Según lo identificado por el equipo consultor y desarrollando una mirada global respecto de quienes podrían eventualmente ser líderes del proceso, se identifican grupos de funcionarios representantes de los grados 3 a 15 del servicio de los distintos departamentos y unidades, quienes podrían formar parte de la coalición conductora de cambio.

Es importante mencionar que es necesario formalizar líderes del proceso de cambio en todos los niveles y unidades de la organización, considerando no solo los funcionarios a quienes afecta directamente la implementación del proyecto Procedimiento Administrativo Electrónico (DASU e Intendencias), si no también departamentos como Fiscalía, Administración y Finanzas, Tecnología y Operaciones y Unidad de Comunicaciones, todos quienes juegan un rol fundamental en el proceso de modernización que el servicio está desarrollando, puesto participan en proyectos como Superintendencia en Línea, Digitalización y Servicio de Apoyo Administrativo.

De este modo, se hace urgente, por eso es definida también como una de las actividades esenciales a desarrollar en la gestión del cambio cultural, reunirse con los equipos directivos y jefaturas de primer y segundo nivel para identificar con ellos los posibles funcionarios que podrían participar desde este rol de coalición del cambio.

Lo importante es, no olvidar que el perfil de estos funcionarios debe ser el siguiente:

- Debe participar en alguno de los proyectos que se encuentran en cartera
- Valores motivacionales que influyan en el comportamiento de los demás
- Compromiso emocional
- Comunicador
- Poder Negociador
- Liderazgo transformador
- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Desarrollo de talentos y potencialidades
- Innovación y competitividad

FUNCIONES

Las funciones de los líderes de cambio son claras y puntuales. Debe en general, ser capaz de desarrollar las siguientes funciones dentro de la organización:

- Promover el cambio dentro de la organización, a través de la comunicación de los beneficios y la visión del proceso de ajuste que requiere el servicio.
- Marcar el camino y movilizar a los seguidores en él
- Resolver tensiones y conflictos que se generen en el día a día
- Mantener y fortalecer la cohesión y el trabajo en equipo
- Motivar el desarrollo de habilidades de sí mismo y de los funcionarios con los cuales trabaja
- Promover la creatividad, aprendizaje e innovación para facilitar la implementación de los cambios, probar nuevas metodologías de trabajo y enseñar a sus pares a enfrentar las dificultades.
- Manejar y gestionar el recurso humano para apoyar el proceso de implementación y motivar el proceso de adaptación.
- Saber leer el entorno en situaciones complejas de riesgo, para comunicar posibles eventos y dificultades que se puedan identificar en el proceso.
- Ser un líder proactivo, capaz de comunicar la visión, lograr apropiarse del cambio y conquistar a sus pares.
- Hacer nuevos líderes.

Muchas veces se suele confundir a los líderes con las jefaturas, lo que es equívoco puesto las formas de liderar son totalmente distintas. Un líder de cambio, a diferencia de los jefes, no dirige si no que guía, inspira entusiasmo, dice “hagamos” invitando a participar, hace que el trabajo sea interesante, se apoya en la cooperación y dice “nosotros”.

Los funcionarios que cumplan con este perfil dentro de la organización están en condiciones de pertenecer a esta coalición, el desafío está en poder identificarlo. Por ende, ésta es la importancia de entrar en la operación del servicio y conocerlos.

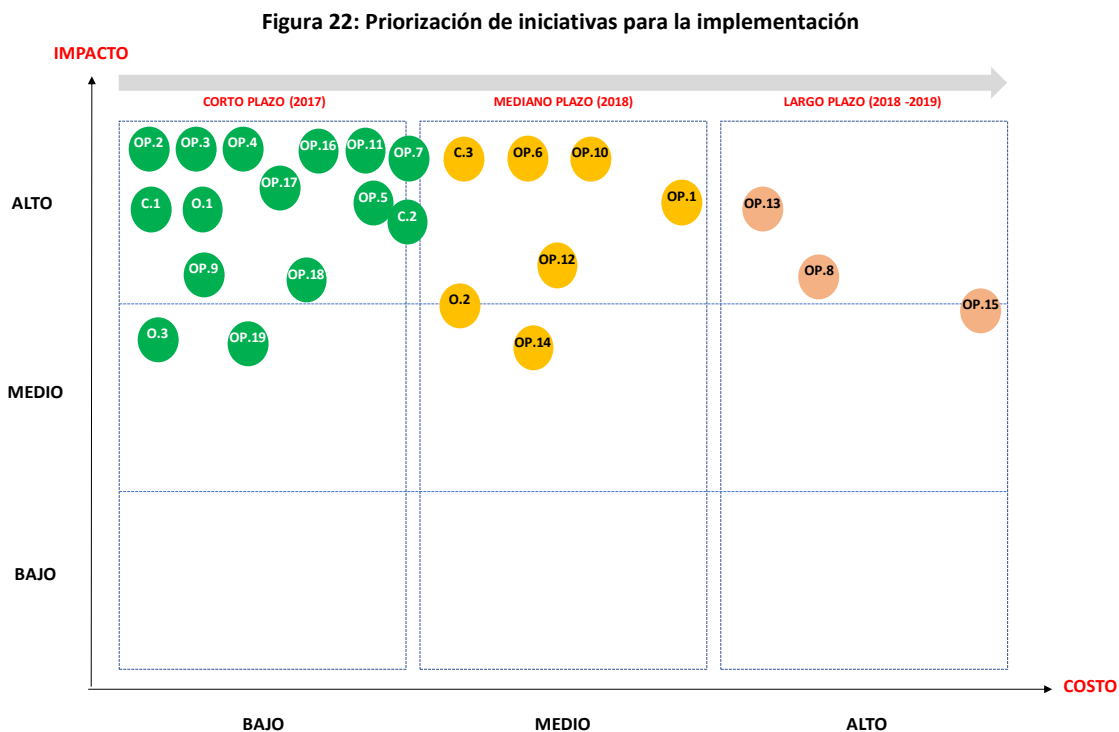
V. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS

El plan de implementación de las iniciativas anteriormente expuestas, considera las principales actividades impulsadas en torno al Procedimiento Administrativo Electrónico y al Sistema de Apoyo Administrativo. En el desarrollo del presente capítulo, se plantea una priorización de las iniciativas propuestas, además de la programación de aquellas que se implementarán en el corto, mediano y largo plazo, teniendo como horizonte de implementación el periodo comprendido entre los meses de octubre del año 2017 a octubre del año 2018.

1. PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS

En consideración a la propuesta y formulación de las iniciativas se elabora a continuación una matriz que prioriza cada una de las actividades en torno al impacto y costo que esto genera a la institución. El impacto, entendido como el resultado que el desarrollo de esta iniciativa traerá al proceso de modernización y a la implementación del proyecto de mejora integral del servicio y el costo en recursos y esfuerzos que serán necesarios destinar.

La siguiente figura da cuenta de la priorización de las iniciativas propuestas.



Fuente: Elaboración ClioDinámica.

Como se puede apreciar en la figura anterior, el desafío para el año 2017 y 2018 es importante, considerando todas aquellas actividades que serán necesarias de llevar en paralelo. He ahí la importancia de tener claridad de la programación y de los hitos a los cuales se debe ir dando respuesta en el proceso.

Los siguientes apartados presentan las fichas de cada iniciativa y road map de implementación en donde se describe cada uno de los detalles de su programación, equipos e hitos claves.

2. FICHAS DE INICIATIVAS

El siguiente apartado, busca definir cada una de las iniciativas de cambio expuestas en el apartado anterior, detallando para cada una de ellas las subiniciativas que la componen, los objetivos a los cuales dan respuesta, la carta Gantt con la programación de cada uno de los hitos, el equipo responsable, impacto y costo de la implementación.

El objeto de presentar estas iniciativas, es establecer las medidas que permitan su posterior monitoreo, en cuanto al cumplimiento de plazos y al alineamiento con los objetivos definidos en cada una de ellas.

La horas descritas en cada una de las fichas de iniciativas corresponden a una primera aproximación que variarán según se vayan desarrollando el proceso de acompañamiento y gestión del cambio.

A continuación, se exponen las 22 fichas proyectos, para las iniciativas de cambio cultural, organizacional y operacional.

INICIATIVAS DE CAMBIO CULTURAL

NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA C.1 - Análisis de Sistema Organizacional y Validación de los grupos de interés																		
ÁMBITO	CULTURAL																		
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer la percepción que ellos tienen de este proceso de rediseño y el desafío adaptativo que esto implica. - Identificar las facciones e integrantes de estas al interior de sus equipos - Observar en conjunto la situación pasada y actual - Establecer de manera conjunta el propósito y las expectativas de este equipo en relación al desafío adaptativo que implica este rediseño. 												SUBINICIATIVAS						
												Participación en presentaciones de los mensajes del proceso “cascada”: <ul style="list-style-type: none"> - Superintendente a comité ejecutivo - Jefes del Comité Ejecutivo presentan a Jefes de Departamento - Jefes de Departamento presentan a Jefes de Unidad - Jefes de Unidad presentan a sus funcionarios(as) - Ejecución de Talleres de trabajo teórico-práctico con grupo ampliado. - Ejecución de reuniones quincenales de coordinación con el Equipo Central y Movilizador de este Proceso. 							
EQUIPOS INVOLUCRADOS																			
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio						Equipo de Proyecto: Superintendente, Intendencias y jefaturas de Departamento y Unidades													
CARTA GANTT	SEMANAS	09-17	10-17	11-17	12-17	01-18	02-18	03-18	04-18	05-18	06-18	07-18	08-18	09-18	10-18	11-18	12-18	01-19	
1. Participación en reuniones en cascada Octubre - Noviembre	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
2. Talleres (ampliados) con funcionarios SUSESO Enero - Marzo	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
4. Reuniones de coordinación Cada 15 días	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE	Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol																		
HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES	Front Office: 200 horas Back Office: 220 horas																		
IMPACTO		Alto			Medio			Bajo											
COSTO		Alto			Medio			Bajo											

NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA C.2 - Intervención del sistema																	
ÁMBITO	CULTURAL																	
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con los integrantes de las distintas facciones presentes en este proceso de rediseño. - Internalizar los elementos recogidos en esta etapa - Profundizar frente a las pérdidas y beneficios - Trabajar con los integrantes de las distintas facciones presentes en este proceso de rediseño. - Internalizar los elementos recogidos en esta etapa - Profundizar frente a las pérdidas y beneficios 										SUBINICIATIVAS							
										<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de 3 Jornadas Taller con aquellos funcionarios que quieren promover y movilizar este proceso de rediseño y que reconocen la necesidad de un cambio cultural para el éxito de este proyecto. • Ejecución de 3 Jornadas Taller con aquellos funcionarios que requieren validar la necesidad de este rediseño y reconocer el cambio cultural que dicho proceso implica. • Trabajo focalizado (2 Talleres con cada grupo) en el desafío adaptativo específico que implica la implementación de cada una de las iniciativas. Representadas en los grupos definidos por iniciativa. 								
EQUIPOS INVOLUCRADOS																		
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio								Equipo de Proyecto: Superintendente, Intendencias y jefaturas de Departamento y Unidades										
CARTA GANTT	SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19
1. Talleres con coalición conductora de cambio Marzo - Abril	S1 S2 S3 S4 S5							■	■	■	■							
2. Talleres con áreas más resistentes Abril - Mayo	S1 S2 S3 S4 S5								■	■	■	■	■					
3. Trabajo focalizados con equipos de proyectos SUSESO Mayo - Junio	S1 S2 S3 S4									■	■	■	■	■				
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE	HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																	
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhoh	Front Office: 300 horas Back Office: 450 horas																	
IMPACTO																		
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>																		
COSTO																		
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>																		

NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA C.3 - Acompañamiento en la implementación												
ÁMBITO		CULTURAL												
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS				
<ul style="list-style-type: none"> - Generar un espacio de acompañamiento al grupo coalición del cambio. - Generar un espacio de trabajo con aquellos funcionarios resistentes al cambio. - Generar un primer espacio de coordinación entre los distintos grupos claves del proceso. - Preparar al Departamento de Tecnología y Operaciones como apoyo a la implementación del PAE. - Entregar competencias y herramientas para enfrentar el proceso de cambio - Generar cuerpo para generar seguridad de contenidos 										<ul style="list-style-type: none"> • Dos Encuentros de Acompañamiento con grupo coalición conductora de cambio. • Dos Encuentros de Acompañamiento subgrupos resistentes . • Ejecución de un primer encuentro con equipos de proyectos SUSESO, que busquen el logro de este cambio cultural y en definitiva el éxito de este proceso de rediseño. • Acompañamiento equipo DTO 				
EQUIPOS INVOLUCRADOS														
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio							Equipo de Proyecto: Superintendente, Intendencias, jefaturas de Departamento, jefaturas Unidades y comité de procesos							
CARTA GANTT										IMPACTO				
										Alto Medio Bajo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
1. Encuentros de acompañamiento con coalición conductora de cambio Junio - Septiembre														
2. Encuentros de acompañamiento subgrupos resistentes Julio - Septiembre														
3. Primer encuentro de equipos de proyectos SUSESO Junio														
4. Acompañamiento equipo DTO														
										COSTO				
										Alto Medio Bajo <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE					HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES									
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol					Front Office: 140 horas Back Office: 360 horas									

INICIATIVAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA O.1 – Formalización de equipos para el cambio																																																																																																														
ÁMBITO		ORGANIZACIONAL																																																																																																														
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS																																																																																																						
<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalizar el cambio, a través de la formalización de equipos internos a cargos de la implementación de los proyectos, la gestión del cambio y comunicación. - Empoderar y facultar a equipos internos como líderes del proceso de cambio. 										<ul style="list-style-type: none"> - Formalización de equipos gestores del cambio (gestores del cambio y equipo de proyectos) 																																																																																																						
EQUIPOS INVOLUCRADOS																																																																																																																
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Superintendente, Intendencias y jefaturas de Departamento y Unidades																																																																																																						
CARTA GANTT													IMPACTO																																																																																																			
													Alto		Medio		Bajo																																																																																															
													<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SEMANAS</th> <th>09 - 17</th> <th>10 - 17</th> <th>11 - 17</th> <th>12 - 17</th> <th>01 - 18</th> <th>02 - 18</th> <th>03 - 18</th> <th>04 - 18</th> <th>05 - 18</th> <th>06 - 18</th> <th>07 - 18</th> <th>08 - 18</th> <th>09 - 18</th> <th>10 - 18</th> <th>11 - 18</th> <th>12 - 18</th> <th>01 - 19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S1</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S2</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S3</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S4</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>													SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	S1																			S2																			S3																			S4																								
SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19																																																																																															
S1																																																																																																																
S2																																																																																																																
S3																																																																																																																
S4																																																																																																																
1. Formalización de equipos gestores del cambio.													COSTO																																																																																																			
													Alto		Medio		Bajo																																																																																															
													<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																																																																																															
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE					HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																																																																																																											
Píera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol					Front Office: 36 horas Back Office: 90 horas																																																																																																											

NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA 0.2 – Gestión del conocimiento																
ÁMBITO		ORGANIZACIONAL																
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA											SUBINICIATIVAS							
<ul style="list-style-type: none"> - Transferir el conocimiento de los líderes del proyecto a aquellos actores que serán los que utilizarán las nuevas herramientas - Desarrollar competencias para afrontar los cambios - Capacitar para afrontar los cambios. 											<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Manual de protocolos de contenidos • Publicación y difusión de protocolos • Orientación en la definición de protocolos PAE (fase de prueba) 							
EQUIPOS INVOLUCRADOS																		
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio											Equipo de Proyecto: Equipo de proyecto SEL, PAE, digitalización, Unidad de comunicaciones y Departamento de tecnología y operaciones							
CARTA GANTT											IMPACTO							
											Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
											COSTO							
											Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE											HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES							
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol											Front Office: 70 horas Back Office: 150 horas							

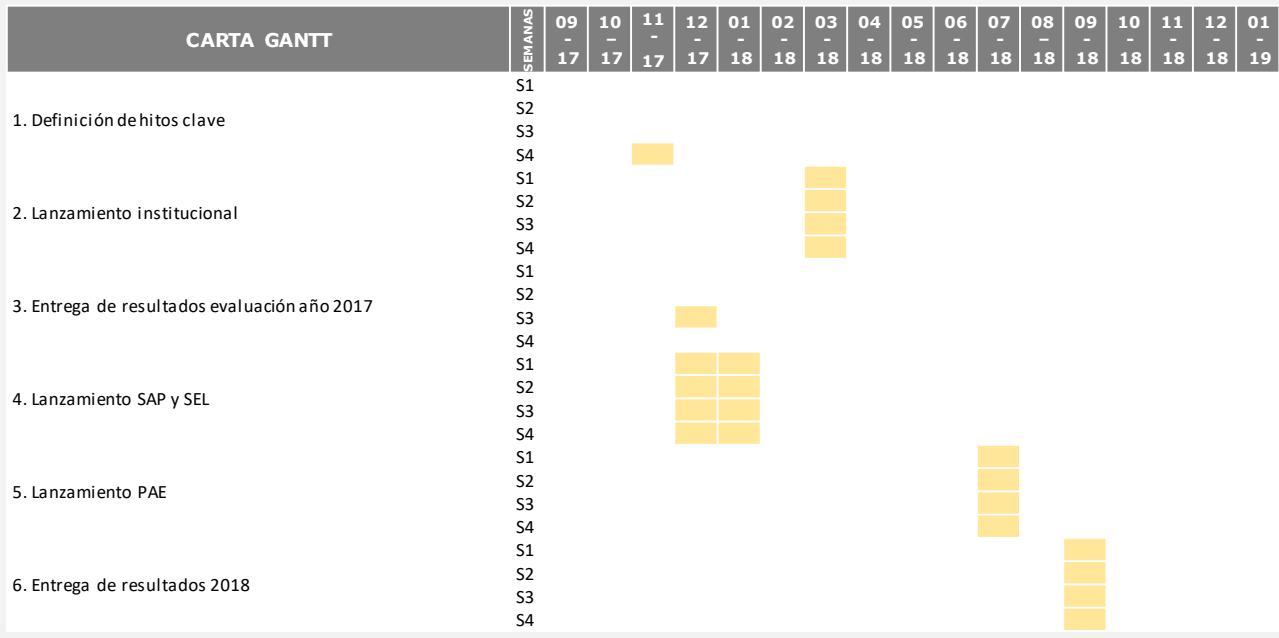
NOMBRE DE LA INICIATIVA **INICIATIVA 0.3 – Apoyo en el plan comunicacional para el cambio**

ÁMBITO **ORGANIZACIONAL**

- | OBJETIVOS DE LA INICIATIVA | SUBINICIATIVAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la visión del proceso de cambio - Consolidar progresos del proceso de cambio | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de hitos clave comunicacionales • Entrega de resultados evaluación a ño 2017 • Lanzamiento SAP y SEL • Lanzamiento institucional • Lanzamiento PAE • Entrega resultados evaluación a ño 2018 |

EQUIPOS INVOLUCRADOS

Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio **Equipo de Proyecto:** Superintendente, Intendencias, Equipo Comunicaciones, Líder Plan comunicacional



IMPACTO

Alto Medio Bajo

COSTO

Alto Medio Bajo

EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE

Piera Robles
 María Mercedes Moreno
 Marcela Ahumada
 Gaspar Marhuenda
 Marigen Hornkhol

HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES

Front Office:
 45 horas
 Back Office:
 160 horas

INICIATIVAS DE CAMBIO OPERACIONAL

NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA OP.1 – Superintendencia en línea																		
ÁMBITO	OPERATIVO																		
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar al call center como herramienta de atención previa al ingreso de la reclamación - Entregar mayor orientación a los usuarios acerca del rol de la SUSESO y de cómo reclamar - Difundir el rol de la Superintendencia 										SUBINICIATIVAS								
										<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar el proceso de fortalecimiento del call center - Gestión del cambio cultural en la implementación de nuevos módulos en página web - Protocolo de publicación de contenidos 									
EQUIPOS INVOLUCRADOS																			
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Equipo Comunicaciones, Líder Plan comunicacional, Departamento de tecnología y operaciones, Unidad de estudios y estadísticas, Fiscalía.									
CARTA GANTT	SEMANAS	09-17	10-17	11-17	12-17	01-18	02-18	03-18	04-18	05-18	06-18	07-18	08-18	09-18	10-18	11-18	12-18	01-19	
1. Acompañar el proceso de fortalecimiento del call center	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
2. Gestión del cambio cultural en la implementación de nuevos módulos en página web	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
3. Protocolo de publicación de contenidos	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE	Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola																		
HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES	Front Office: 70 horas Back Office: 200 horas																		
															IMPACTO				
															Alto Medio Bajo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
															COSTO				
															Alto Medio Bajo <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA OP.2 –Formulario único de ingreso																		
ÁMBITO		OPERATIVO																		
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS										
<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar el ingreso de las reclamaciones a la Superintendencia - Ingresar expedientes completos - Dar mayor trazabilidad del expediente en todas las etapas del proceso - Mejorar el monitoreo del proceso en las etapas 										<ul style="list-style-type: none"> - Documentar reglas de negocio - Gestión cultural en el uso de nuevo instrumento. - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación (fase de pruebas) 										
EQUIPOS INVOLUCRADOS																				
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias										
CARTA GANTT																				
		SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	
1. Documentar reglas de negocio.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
2. Gestión cultural en el uso de nuevo instrumento.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
3. Trabajo in situ en el ingreso de reclamación.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE		HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																		
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol		Front Office: 60 horas Back Office: 72 horas																		
		IMPACTO																		
		Alto			Medio			Bajo			Alto			Medio			Bajo			
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			
		COSTO																		
		Alto			Medio			Bajo			Alto			Medio			Bajo			
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA OP.3 –Implementación de expediente electrónico																		
ÁMBITO		OPERATIVO																		
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS										
<ul style="list-style-type: none"> - Resolver reclamaciones digitalizadas - Evitar la resolución de expedientes en formato papel 										<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con funcionarios a cargo del estudio de la reclamación - Gestión del cambio cultural a funcionarios DASU - Consolidación de resultados proyecto de digitalización 										
EQUIPOS INVOLUCRADOS																				
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio					Equipo de Proyecto: Unidad digitalización, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias															
CARTA GANTT																				
		SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	
1. Gestión del cambio cultural con funcionarios a cargo de estudio de la reclamación.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
2. Gestión del cambio cultural con funcionarios UGC.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
3. Consolidación de resultados proyecto digitalización.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE					HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES															
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol					Front Office: 80 horas Back Office: 60 horas															
IMPACTO																				
Alto					Medio					Bajo										
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>										
COSTO																				
Alto					Medio					Bajo										
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>										



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA OP.4 – Instaurar filtros rigurosos de recepción de reclamaciones																		
ÁMBITO		OPERATIVO																		
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS										
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el proceso de confección del expediente virtual - Disminuir los tiempos de conformación de expediente - Agilizar el proceso de estudio y reclamación 										<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en protocolos de los requisitos de admisibilidad - Apoyo en capacitaciones asociado al proceso de recepción de reclamaciones - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación (fase prueba 1) 										
EQUIPOS INVOLUCRADOS																				
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones										
CARTA GANTT																				
		SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	
1. Apoyo en protocolos de los requisitos de admisibilidad.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
		S5																		
2. Apoyo en capacitaciones asociado al proceso de recepción de reclamaciones.		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
3. Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación (fase prueba 1)		S1																		
		S2																		
		S3																		
		S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE										HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES										
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol										Front Office: 50 horas Back Office: 120 horas										

IMPACTO		
Alto	Medio	Bajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COSTO		
Alto	Medio	Bajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



NOMBRE DE LA INICIATIVA INICIATIVA OP.5 – Identificación de las instancias de ingreso de reclamaciones

ÁMBITO OPERATIVO

OBJETIVOS DE LA INICIATIVA

- Clasificar por tipo de ingreso las solicitudes que ingresen al servicio (complejidad o reconsideraciones, por ejemplo)

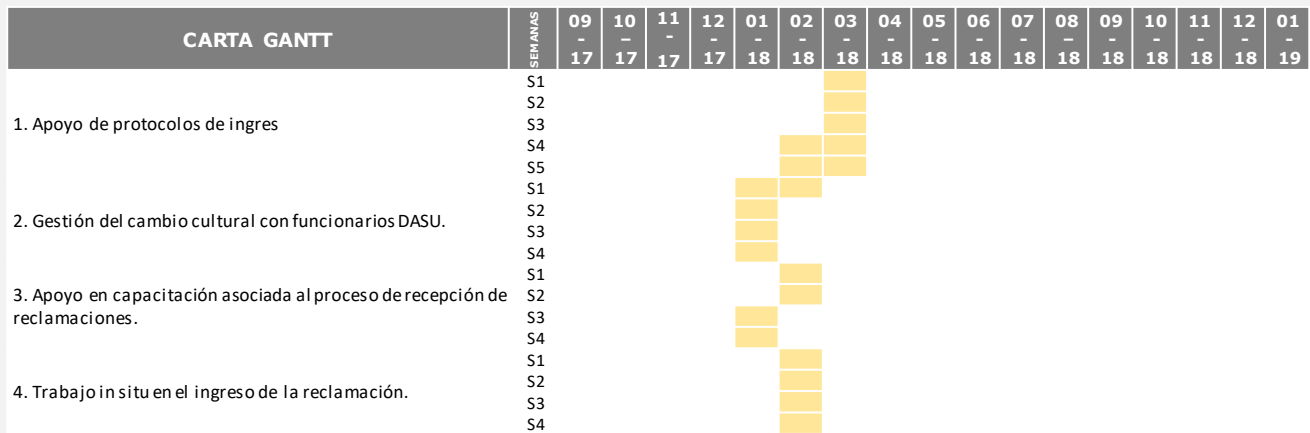
SUBINICIATIVAS

- Apoyo en protocolos de ingreso
- Gestión del cambio cultural funcionarios DASU
- Apoyo en capacitaciones asociado al proceso de recepción de reclamaciones
- Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación

EQUIPOS INVOLUCRADOS

Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio

Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias



IMPACTO

Alto Medio Bajo

COSTO

Alto Medio Bajo

EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE

Piera Robles
 María Mercedes Moreno
 Marcela Ahumada
 Gaspar Marhuenda
 Marígen Hornkhol
 Marcos Loyola

HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES

Front Office:
 60 horas
 Back Office:
 120 horas

NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA OP.6 – Establecer reglas para la incorporación de nuevos antecedentes																	
ÁMBITO		OPERATIVO																	
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS									
<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir los tiempos de conformación de expediente y por tanto asignación. 										<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en protocolo de solicitud de antecedentes a entidades fiscalizadas - Gestión del cambio cultural con equipo DASU para conformación de expediente - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación 									
EQUIPOS INVOLUCRADOS																			
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias									
CARTA GANTT																			
	SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	
1. Apoyo en protocolo de solicitud de antecedentes a entidades fiscalizadas	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
2. Gestión del cambio cultural con equipo DASU para conformación de expediente.	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
3. Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación.	S1																		
	S2																		
	S3																		
	S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE		HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																	
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola		Front Office: 45 horas Back Office: 120 horas																	
IMPACTO																			
Alto					Medio					Bajo									
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>									
COSTO																			
Alto					Medio					Bajo									
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>									



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA OP.7 – Asignación de expediente																																																																																											
ÁMBITO		OPERATIVO																																																																																											
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS																																																																																			
<ul style="list-style-type: none"> - Asignar los expedientes en condiciones a los profesionales, internos y externos al servicio, que estén en condiciones de estudiarlas. 										<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales que estudian reclamaciones. - Gestión del cambio cultural con profesionales que asignan reclamaciones - Capacitación en nueva metodología de asignación de reclamaciones 																																																																																			
EQUIPOS INVOLUCRADOS																																																																																													
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias																																																																																			
CARTA GANTT															IMPACTO																																																																														
															Alto Medio Bajo																																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SEMANAS</th> <th>09 - 17</th> <th>10 - 17</th> <th>11 - 17</th> <th>12 - 17</th> <th>01 - 18</th> <th>02 - 18</th> <th>03 - 18</th> <th>04 - 18</th> <th>05 - 18</th> <th>06 - 18</th> <th>07 - 18</th> <th>08 - 18</th> <th>09 - 18</th> <th>10 - 18</th> <th>11 - 18</th> <th>12 - 18</th> <th>01 - 19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Gestión del cambio cultural con profesionales que estudian reclamaciones</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2. Gestión del cambio cultural con profesionales que asignan reclamaciones</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3. Capacitación en nueva metodología de asignación de reclamaciones</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>															SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	1. Gestión del cambio cultural con profesionales que estudian reclamaciones					■	■	■	■										2. Gestión del cambio cultural con profesionales que asignan reclamaciones					■	■	■	■										3. Capacitación en nueva metodología de asignación de reclamaciones						■	■											<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> </table>				Alto	Medio	Bajo
SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19																																																																												
1. Gestión del cambio cultural con profesionales que estudian reclamaciones					■	■	■	■																																																																																					
2. Gestión del cambio cultural con profesionales que asignan reclamaciones					■	■	■	■																																																																																					
3. Capacitación en nueva metodología de asignación de reclamaciones						■	■																																																																																						
Alto	Medio	Bajo																																																																																											
															COSTO																																																																														
															Alto Medio Bajo																																																																														
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE					HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																																																																																								
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marígen Hornkhol Marcos Loyola					Front Office: 45 horas Back Office: 120 horas																																																																																								



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA OP.9 – Conformación del expediente en etapa de asignación																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
ÁMBITO		OPERATIVO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar el proceso de constitución de expediente para su posterior análisis, estudio y dictamen 										<ul style="list-style-type: none"> - Documentar protocolo de constitución de expediente - Gestión del cambio cultural con funcionarios DASU - Difusión de protocolo de constitución de expediente. 																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
EQUIPOS INVOLUCRADOS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
CARTA GANTT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SEMANAS</th> <th>09 - 17</th> <th>10 - 17</th> <th>11 - 17</th> <th>12 - 17</th> <th>01 - 18</th> <th>02 - 18</th> <th>03 - 18</th> <th>04 - 18</th> <th>05 - 18</th> <th>06 - 18</th> <th>07 - 18</th> <th>08 - 18</th> <th>09 - 18</th> <th>10 - 18</th> <th>11 - 18</th> <th>12 - 18</th> <th>01 - 19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Documentar protocolo de constitución de expediente.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S1</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S2</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S3</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S4</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2. Gestión del cambio cultural funcionarios DASU.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S1</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S2</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S3</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S4</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3. Capacitación en uso de protocolo de constitución de expediente.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S1</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S2</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S3</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>S4</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>																			SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	1. Documentar protocolo de constitución de expediente.																			S1																			S2																			S3																			S4																			2. Gestión del cambio cultural funcionarios DASU.																			S1																			S2																			S3																			S4																			3. Capacitación en uso de protocolo de constitución de expediente.																			S1																			S2																			S3																			S4																		
SEMANAS	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
1. Documentar protocolo de constitución de expediente.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
2. Gestión del cambio cultural funcionarios DASU.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
3. Capacitación en uso de protocolo de constitución de expediente.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
S4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
IMPACTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>																			Alto	Medio	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Alto	Medio	Bajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
COSTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>																			Alto	Medio	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Alto	Medio	Bajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE										HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marígen Hornkhol Marcos Loyola										Front Office: 80 horas Back Office: 120 horas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA OP.10 – Implementación de plantillas de resolución																			
ÁMBITO	OPERATIVO																			
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	SUBINICIATIVAS																			
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el proceso de elaboración de informes de resolución posterior al estudio y dictamen de las reclamaciones 															<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones. - Documentar planillas de resolución en informe que consolide plantillas existentes. - Capacitación en uso de plantillas de resolución - Trabajo in situ en uso de plantillas de resolución. 					
EQUIPOS INVOLUCRADOS																				
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias										
CARTA GANTT	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19	IMPACTO		
1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones					■	■	■											Alto	Medio	Bajo
2. Documentar planillas de resolución en informe que consolide planillas existentes						■	■											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacitación en uso de plantillas de resolución							■											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Trabajo in situ en uso de plantillas de resolución							■											<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE	HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																			
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marígen Hornkhol Marcos Loyola	Front Office: 90 horas Back Office: 120 horas																			



NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA O.11 – Nuevo modelo de estudio de reclamación																																																																																																							
ÁMBITO	OPERATIVO																																																																																																							
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de análisis y estudio de reclamaciones que ingresan a la SUSESO - Categorizar por tipo de reclamación la asignación de estos casos. 										SUBINICIATIVAS																																																																																													
										<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales SUSESO a cargo de estudio de reclamaciones. - Gestión de resistencias con equipo de contralores médicos jurídicos - Definición de protocolos de externalización de servicios - Apoyo en convocatoria y desarrollo de procesos licitatorios futuros. 																																																																																														
EQUIPOS INVOLUCRADOS																																																																																																								
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio							Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias																																																																																																	
CARTA GANTT																																																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>09-17</th> <th>10-17</th> <th>11-17</th> <th>12-17</th> <th>01-18</th> <th>02-18</th> <th>03-18</th> <th>04-18</th> <th>05-18</th> <th>06-18</th> <th>07-18</th> <th>08-18</th> <th>09-18</th> <th>10-18</th> <th>11-18</th> <th>12-18</th> <th>01-19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2. Gestión de resistencias con equipo de contralores médicos jurídicos.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3. Definición de protocolos de externalización de servicios.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4. Apoyo en convocatorias y desarrollo de procesos licitatorios futuros.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> </tbody> </table>																09-17	10-17	11-17	12-17	01-18	02-18	03-18	04-18	05-18	06-18	07-18	08-18	09-18	10-18	11-18	12-18	01-19	1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones.					■	■	■											2. Gestión de resistencias con equipo de contralores médicos jurídicos.						■	■											3. Definición de protocolos de externalización de servicios.						■	■											4. Apoyo en convocatorias y desarrollo de procesos licitatorios futuros.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	09-17	10-17	11-17	12-17	01-18	02-18	03-18	04-18	05-18	06-18	07-18	08-18	09-18	10-18	11-18	12-18	01-19																																																																																							
1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones.					■	■	■																																																																																																	
2. Gestión de resistencias con equipo de contralores médicos jurídicos.						■	■																																																																																																	
3. Definición de protocolos de externalización de servicios.						■	■																																																																																																	
4. Apoyo en convocatorias y desarrollo de procesos licitatorios futuros.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																							
IMPACTO																																																																																																								
<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>															Alto	Medio	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
Alto	Medio	Bajo																																																																																																						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																						
COSTO																																																																																																								
<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>															Alto	Medio	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																				
Alto	Medio	Bajo																																																																																																						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																						
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE					HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																																																																																																			
Piera Robles Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marcos Loyola					Front Office: 30 horas Back Office: 90 horas																																																																																																			



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA O.12 – Visación y firma electrónica																				
ÁMBITO		OPERATIVO																				
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS												
<ul style="list-style-type: none"> - Simplificar el proceso de visación de dictámenes resueltos 										<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de firmas - firma delegada - Gestión del cambio cultural con profesionales afectados. 												
EQUIPOS INVOLUCRADOS																						
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias												
CARTA GANTT										IMPACTO												
	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01					
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
	17	17	17	17	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	19					
1. Protocolo de firmas – firma delegada.										<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>							Alto	Medio	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alto	Medio	Bajo																				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
2. Gestión del cambio cultural de profesionales afectados.										<table border="1"> <tr> <td>Alto</td> <td>Medio</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>							Alto	Medio	Bajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alto	Medio	Bajo																				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE										HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES												
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola										Front Office: 30 horas Back Office: 90 horas												



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA O.13 – Notificación electrónica												
ÁMBITO		OPERATIVO												
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA											SUBINICIATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la eliminar el expediente papel en el proceso de resolución de reclamaciones. 											<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación. - Capacitación para la notificación electrónica a entidades y usuarios - Definición de protocolo de notificación electrónica 			
EQUIPOS INVOLUCRADOS														
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio							Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias y Fiscalía							
CARTA GANTT											IMPACTO			
											Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>			
1. Trabajo in situ en el ingreso de la reclamación.														
2. Capacitación para la notificación electrónica a entidades y usuarios.														
3. Definición de protocolo de notificación electrónica.														
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE											COSTO			
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola											Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>			
											HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES			
											Front Office: 30 horas Back Office: 90 horas			



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA O.14 – Instalación de sistema de monitoreo y gestión del proceso														
ÁMBITO		OPERATIVO														
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA											SUBINICIATIVAS					
<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la implementación del proceso y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. 											<ul style="list-style-type: none"> - Identificar parámetros y documentar protocolos para la medición del desempeño del proceso - Establecer panel de monitoreo para la gestión del proceso - Instalar prácticas de gestión y monitoreo dentro de la Superintendencia 					
EQUIPOS INVOLUCRADOS																
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio								Equipo de Proyecto: Departamento de tecnología y operaciones								
CARTA GANTT											IMPACTO					
											Alto		Medio		Bajo	
<p>1. Identificar parámetros y documentar protocolos para la medición del desempeño del proceso</p> <p>2. Establecer panel de monitoreo para la gestión del proceso</p> <p>3. Instalar prácticas de gestión y monitoreo dentro de la Superintendencia.</p>											<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
											COSTO					
											Alto		Medio		Bajo	
											<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE							HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES									
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola							Front Office: 45 horas Back Office: 130 horas									



NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA O.15 – Mejorar infraestructura tecnológica en sucursales														
ÁMBITO		OPERATIVO														
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS						
- Mejorar las condiciones de infraestructura y equipos en sucursales para optimizar el proceso										- Entrega de orientación y capacitación de funcionarios en regiones						
EQUIPOS INVOLUCRADOS																
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio										Equipo de Proyecto: Departamento de asistencia y servicios al usuario, Departamento de tecnología y operaciones						
CARTA GANTT										IMPACTO						
										Alto Medio Bajo						
1. Entrega de orientación y capacitación de funcionarios en regiones										<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE										COSTO						
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola										Alto Medio Bajo						
										<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																
Front Office: 12 horas Back Office: 27 horas																



NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA O.16 – Servicios de apoyo médico																																																																																																								
ÁMBITO	OPERATIVO																																																																																																								
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	SUBINICIATIVAS																																																																																																								
<ul style="list-style-type: none"> - Buscar apoyo externo en la resolución de aquellas reclamaciones menos complejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones. - Gestión de resistencias con equipo contralores médicos jurídicos. - Definición protocolos de externalización de servicios. - Evaluación proceso 2017. 																																																																																																								
EQUIPOS INVOLUCRADOS																																																																																																									
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio						Equipo de Proyecto: Departamento de tecnología y operaciones, Intendencias																																																																																																			
CARTA GANTT													IMPACTO																																																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>09-17</th> <th>10-17</th> <th>11-17</th> <th>12-17</th> <th>01-18</th> <th>02-18</th> <th>03-18</th> <th>04-18</th> <th>05-18</th> <th>06-18</th> <th>07-18</th> <th>08-18</th> <th>09-18</th> <th>10-18</th> <th>11-18</th> <th>12-18</th> <th>01-19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2. Gestión de resistencias con equipo contralores médicos jurídicos.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3. Definición protocolos de externalización de servicios.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>■</td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4. Evaluación proceso 2017</td> <td></td><td></td><td></td><td>■</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>														09-17	10-17	11-17	12-17	01-18	02-18	03-18	04-18	05-18	06-18	07-18	08-18	09-18	10-18	11-18	12-18	01-19	1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones.					■	■	■											2. Gestión de resistencias con equipo contralores médicos jurídicos.						■	■											3. Definición protocolos de externalización de servicios.							■	■										4. Evaluación proceso 2017				■														Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>		
	09-17	10-17	11-17	12-17	01-18	02-18	03-18	04-18	05-18	06-18	07-18	08-18	09-18	10-18	11-18	12-18	01-19																																																																																								
1. Gestión del cambio cultural con profesionales a cargo del estudio de las reclamaciones.					■	■	■																																																																																																		
2. Gestión de resistencias con equipo contralores médicos jurídicos.						■	■																																																																																																		
3. Definición protocolos de externalización de servicios.							■	■																																																																																																	
4. Evaluación proceso 2017				■																																																																																																					
													COSTO																																																																																												
													Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>																																																																																												
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE						HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES																																																																																																			
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola						Front Office: 60 horas Back Office: 120 horas																																																																																																			

NOMBRE DE LA INICIATIVA	INICIATIVA O.18 – Medidas comité de procesos																
ÁMBITO	OPERATIVO																
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderar al comité de procesos como agentes de cambio - Entregar herramientas a comité de procesos para la resolución de temas pendientes - Acompañar al comité de procesos en la definición de acciones pendientes de diseño e implementación. 										SUBINICIATIVAS						
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural de comité de procesos - Apoyar la implementación de plantillas - Diseño protocolo sábana de datos 																	
EQUIPOS INVOLUCRADOS																	
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio							Equipo de Proyecto: Departamento de tecnología y operaciones										
CARTA GANTT	09 - 17	10 - 17	11 - 17	12 - 17	01 - 18	02 - 18	03 - 18	04 - 18	05 - 18	06 - 18	07 - 18	08 - 18	09 - 18	10 - 18	11 - 18	12 - 18	01 - 19
1. Gestión del cambio cultural comité de procesos																	
2. Apoyar la implementación de plantillas																	
3. Diseño protocolo sábana de datos																	
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE					HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES												
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol Marcos Loyola					Front Office: 60 horas Back Office: 120 horas												
IMPACTO																	
Alto					Medio					Bajo							
<input type="text"/>					<input type="text"/>					<input type="text"/>							
COSTO																	
Alto					Medio					Bajo							
<input type="text"/>					<input type="text"/>					<input type="text"/>							



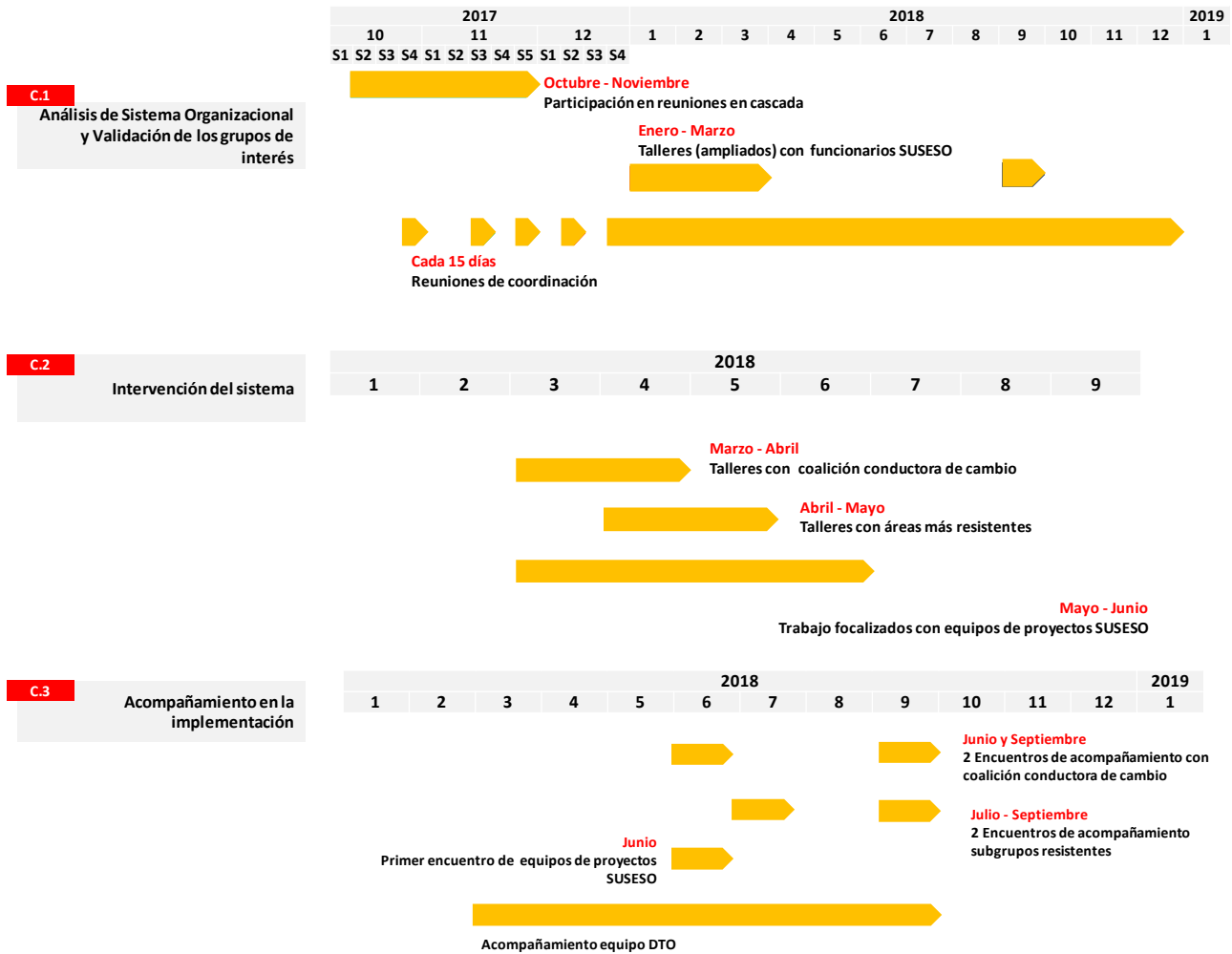
NOMBRE DE LA INICIATIVA		INICIATIVA O.19 – Proyecto SAP																										
ÁMBITO		OPERATIVO																										
OBJETIVOS DE LA INICIATIVA										SUBINICIATIVAS																		
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los sistemas internos para otorgar mayor soporte a la implementación de PAE. 										<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del cambio cultural funcionarios Administración y Finanzas. - Lanzamiento proyecto SAP 																		
EQUIPOS INVOLUCRADOS																												
Líder de Proyecto: Equipo de Gestión del cambio								Equipo de Proyecto: Departamento de tecnología y operaciones, Departamento de Administración y finanzas																				
CARTA GANTT										SEMANAS							IMPACTO											
										09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01		
										-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
										17	17	17	17	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	19	
1. Gestión del cambio cultural funcionarios Administración y Finanzas.										S1																		
										S2																		
										S3																		
										S4																		
2. Lanzamiento proyecto SAP.										S1																		
										S2																		
										S3																		
										S4																		
EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE										HORAS DESTINADAS A LAS ACTIVIDADES							COSTO											
Piera Robles María Mercedes Moreno Marcela Ahumada Gaspar Marhuenda Marigen Hornkhol										Front Office: 45 horas Back Office: 50 horas							Alto <input type="text"/> Medio <input type="text"/> Bajo <input type="text"/>											
																	Alto <input type="text"/> Medio <input type="text"/> Bajo <input type="text"/>											

3. ROAD MAP PARA LA IMPLEMENTACIÓN

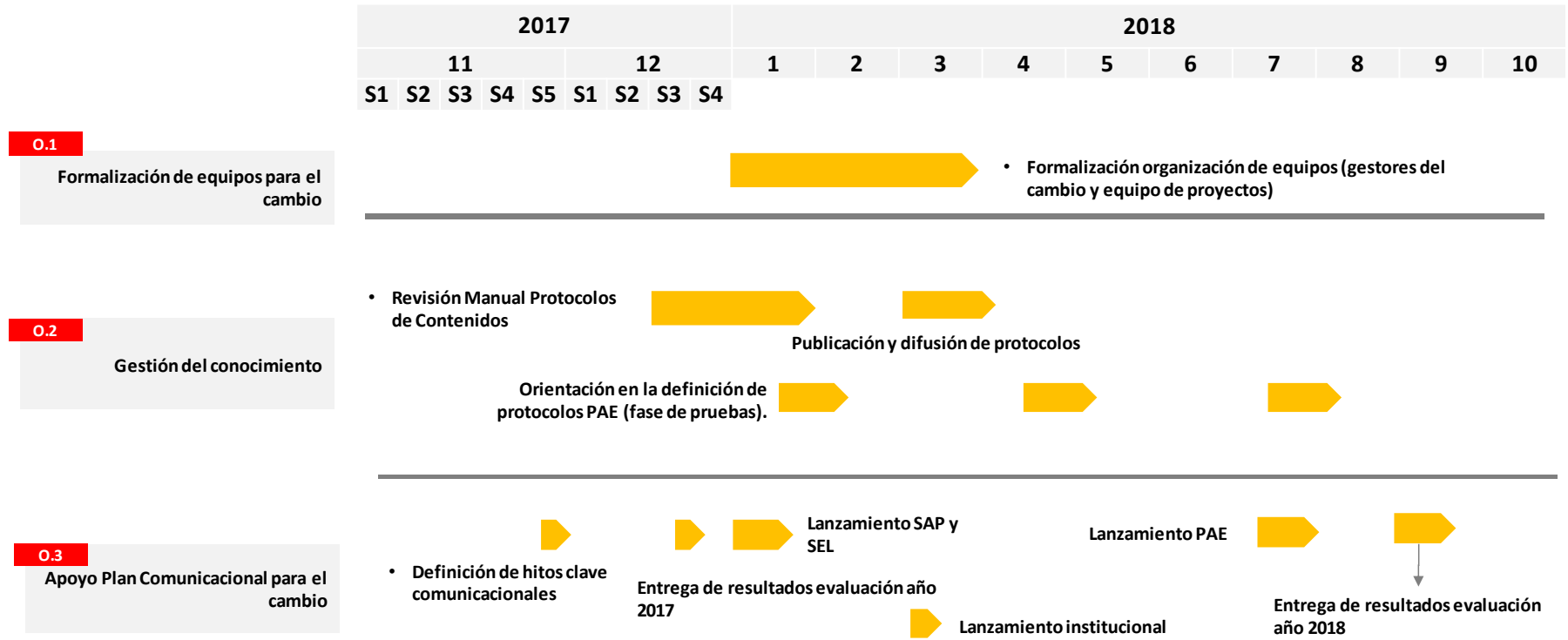
Una vez descritas las fichas de cada una de las iniciativas y teniendo claridad de la matriz de implementación, a continuación, se presenta el road map de cada una de las iniciativas, agrupadas por aquellas que corresponden a cambio cultural, organizacional y operacional.

El plazo de implementación de cada una de estas iniciativas, considera el periodo comprendido entre los meses de octubre 2017 y enero 2019, iniciativas que según el impacto y costo se organizaron de acuerdo a la siguiente planificación:

INICIATIVAS DE CAMBIO CULTURAL



INICIATIVAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



INICIATIVAS DE CAMBIO OPERACIONAL



VI. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

En este documento, se han plasmado metodologías de gestión del cambio que presentan diversos autores, sintetizados en elementos que deben ser considerados a la hora de implementar el cambio dentro de la organización.

Como parte de estos elementos, para la implementación del cambio que experimentará la Superintendencia es importante insistir en los siguientes temas, que forman parte de las bases de un proceso exitoso de cambio.

CREAR SENTIDO DE URGENCIA

Para que ocurra un cambio sustancial en la organización, se debe contar con el apoyo de toda la Institución, es por ello que se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de las necesidades de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial de todos los funcionarios en torno a la implementación del nuevo proceso. La metodología recomienda, contar con los altos directivos, jefes de departamento y de unidades liderando estas acciones.

FORMAR UNA PODEROSA COALICIÓN CONDUCTORA DE CAMBIO

Para ello resulta necesario convencer a los funcionarios de que el cambio al que se va a enfrentar la institución es necesario, tanto de forma interna, como para mejorar la visualización con los usuarios. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo interno y un soporte visible por parte del equipo directivo de la organización, donde gestionar el cambio no es suficiente, sino que también se debe liderar. Para liderar los cambios se debe reunir una coalición o equipo de personas que cuente con influencia al interior de la institución, y que debe trabajar en la urgencia y en el impulso de la necesidad de cambio, por ello la necesidad de involucrar a funcionarios de todos los grados y departamentos del servicio.

CREAR VISIÓN DE CAMBIO

Es necesario incluir todos los cambios, conceptos e ideas claves de lo que se espera en una visión general que los funcionarios puedan entender e interiorizar fácilmente. Es relevante contar con una estrategia para la ejecución de una visión en torno a la visualización de la institución a futuro. Para ello, el que su definición surja de la colaboración de los mismos directivos y funcionarios del servicio la hace mucho más propia y por tanto mucho más fácil de comunicar.

COMUNICAR LA VISIÓN

Comunicar la visión futura del proceso, e incluirla en toda la organización. De ahí que sea relevante que se pueda comunicar de forma constante la visión de cambio, informando acerca de las principales preocupaciones y ansiedades a las que se enfrentarán los funcionarios, y aplicando la visión en todos los aspectos operativos de la organización. Resulta clave en este proceso el trabajo conjunto que se pueda desarrollar con el equipo de comunicaciones del servicio, no solo en la comunicación de la visión sino además en la comunicación de todos los cambios y ajustes que se vayan evidenciando, para conquistar, informar y apropiar el cambio dentro de cada funcionario.

ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS

Si el proceso de cambio ha comenzado, es porque ha existido una visualización de cambio interiorizada en la institución, y se ha construido en todos los niveles de la Institución. Claramente, existirán personas que se resistan a los cambios, es por ello, que se recomienda identificar constantemente las barreras que existan, y eliminar o minimizar dichos obstáculos, con el objetivo de potenciar a las personas que se consideran necesarias para ejecutar la visión de cambio.

ASEGURAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO

Nada resulta más motivador que el éxito. Es por ello que se propone brindar y exponer los cambios relevantes y que cuenten con resultados satisfactorios a los funcionarios. Para lo anterior, la creación de metas de corto plazo resulta fundamental, donde las iniciativas de corto plazo que se identifiquen tempranamente como exitosas, deben cumplir un papel prioritario en su implementación.

CONSTRUIR SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

Los cambios que se proponen tempranamente y que resultan ser exitosos, sólo representan el comienzo del proceso general. Es por ello que se desarrollarán revisiones periódicas acerca del proceso que se está llevando a cabo, con el objetivo de identificar aquellos aspectos que se están desarrollando de forma exitosa y aquellos sobre los cuales se debe mejorar.

ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Resulta clave instaurar los aspectos del cambio al interior de la Institución, donde se visualice que el cambio, si es necesario, resulta relevante para que la organización sea exitosa, tanto al interior, como también ante la visualización de los usuarios.

Estos, serán los principios orientadores en la implementación de este plan, lo que se ve reflejado en las iniciativas de cambios expuestas y en la metodología con la cual se abordará la ejecución de cada una de ellas.