

## **PREMIO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS DE DIGITALIZACIÓN**

### **IDENTIFICACIÓN:**

SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES – CHILE

La Superintendencia de Pensiones (SP) es el organismo contralor que representa al Estado al interior del sistema de pensiones chileno. Es una entidad autónoma, cuya máxima autoridad es el superintendente o superintendente. Se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.

### **Misión Institucional**

Proteger los derechos previsionales de las personas, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, con una regulación y supervisión de calidad y la entrega oportuna de información clara y confiable.

### **Objetivos Estratégicos**

- Entregar una atención de calidad a las personas con perspectiva de género, orientada a dar respuesta de forma clara y oportuna a sus necesidades.
- Regular y supervisar el sistema de pensiones y seguro de cesantía, para contribuir a su buen funcionamiento, teniendo presente el enfoque de género.
- Entregar orientación e información relevante y comprensible a la ciudadanía, considerando perspectiva de género, para contribuir a una decisión informada y oportuna, promoviendo una cultura previsional.
- Generar estudios, contenidos e información oportuna y consistente, teniendo en cuenta el enfoque de género, para promover la mejora, comprensión y desarrollo de políticas públicas, en materia previsional.
- Generar, desarrollar e implementar acciones, y monitorear procesos institucionales, con un enfoque de mejora continua, innovación y perspectiva de género.

### **REPRESENTANTE:**

El Representante legal de la Superintendencia de Pensiones es el Superintendente o Superintendente quien es, además, el jefe de servicio.

En representación de la Superintendencia de Pensiones para efectos de esta postulación es el jefe de la División de Administración Interna, Sr. Jorge Medina Arévalo.

### **NOMBRE INICIATIVA:**

***Experiencia e innovación: Elementos claves en la modernización del canal web en tiempos de Pandemia.***

## DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### Objetivo

El objetivo esperado con esta iniciativa es mejorar los niveles de eficiencia, productividad y calidad del canal de atención web ante el aumento exponencial de la demanda, reorganizando el recurso humano, aplicando nuevas estrategias de tecnología de la información (TI), definiendo nuevos procesos en el modelo de atención y redefiniendo los procesos existentes, con el fin de dar una respuesta adecuada y oportuna a nuestros usuarios y usuarias.

La Superintendencia de Pensiones (SP) debió repensar sus procesos y la manera a través de la que se daba respuesta a los requerimientos de las y los usuarios, todo esto en el marco de la pandemia por el COVID-19 y sus efectos en la comunidad. Lo anterior generó interrogantes acerca de cómo se realizaban las tareas propias de la institución, con el objetivo de que este contexto no afectara la atención usuaria y se lograra mantener el nivel de atención y respuesta, sin abandonar (dejar de lado) a las personas.

Esta iniciativa se comienza a gestar en octubre del año 2019, a raíz de la situación económica y social del país, seguido por la crisis sanitaria iniciada el 2020, lo que provocó un fuerte impacto en la atención usuaria, especialmente, con el primer retiro del 10% de los fondos de pensiones. Ante estos relevantes hitos ocurridos en un periodo tan acotado, fue necesario modificar las estrategias de atención, en especial la del canal web, dado que se transformó en el medio con mayor alcance en la población, lo que permite a la Superintendencia de Pensiones cumplir con sus definiciones estratégicas, poniendo en el centro a las y los usuarios, haciendo un uso eficiente de los recursos públicos para responder en tiempo y forma al incremento de la demanda en atenciones y aumentando, de paso, su resolución y calidad de servicio.

Con esta iniciativa se perseguía dar un cabal cumplimiento de la misión institución, que busca “proteger los derechos previsionales de las personas, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, con una regulación y supervisión de calidad y la entrega oportuna de información clara y confiable”.

### Diagnóstico

De forma previa a la implementación de esta iniciativa, el equipo que gestionaba el canal web para atender a usuarios y usuarias, estaba compuesto por cuatro analistas y una coordinadora, más una persona que la subrogaba cuando era necesario. La carga de trabajo se podía gestionar a través de un listado de entre 20 y 25 atenciones diarias en promedio, las que se distribuían de acuerdo a la experiencia de la analista encargada de esto. Las atenciones podían ser trabajadas mediante los siguientes mecanismos: 1) respuesta directa al usuario/a, 2) derivación a la AFP para respuesta directa, 3) ingreso a la División de Atención y Servicios al Usuario (DASU) de aquellos casos de mayor complejidad y que requieren de un análisis más profundo o 4) ingreso a otras áreas de la institución por tratarse de materias específicas con el fin de poder generar la mejor respuesta técnica a los usuarios.

En los últimos años, y considerando la relevancia que ha ido tomando el interés de la población en la temática previsional, uno de los sucesos que contribuyeron a un aumento sostenido de la demanda de consultas/reclamos web, estuvo asociado a las sugerencias de cambios de fondos por parte de una entidad asesora en el ámbito financiero-previsional, la que adquirió mayor fuerza a partir del año 2019.

Esto implicó más de 1.300 consultas mensuales asociados a cambios de fondos de pensiones, obligando al canal web a buscar estrategias para atender una mayor demanda de requerimientos sin descuidar la forma y tiempos establecidos, de acuerdo con la calidad de servicio acostumbrada de la Superintendencia. De hecho, el promedio del año 2019 de consultas mensuales ingresadas fue de 1.685, siendo noviembre el mes de mayor ingreso alcanzando a 4.084, llegando una cifra anual de 20.218 consultas. En efecto, el Proceso de Gestión de Riesgos de la Superintendencia reconocía como relevante el riesgo de un incremento extraordinario, es decir, fuera de lo normal, de las consultas y reclamos ingresados por medios de los diversos canales de atención, lo que se traduciría en una merma en la calidad de atención y se hacía necesario contar con una estrategia que permitiera mitigarlo.

Esto comenzó a hacerse cada vez más relevante a partir del estallido social del año 2019, que provocó que las personas no pudieran acceder a las oficinas para recibir una atención presencial producto de las manifestaciones o cierre temporal de éstas por seguridad de los usuarios/as, del personal y del resguardo del mobiliario. Esto motivó a las personas a utilizar otros canales de atención, incrementando el uso del canal web, ya que dentro de sus ventajas se encuentra su acceso de carácter universal y a su bajo costo de transacción, puesto que implica ahorro en tiempo y en desplazamiento para las y los usuarios.

Por otra parte, los resultados de la encuesta de satisfacción usuaria realizada a fines del año 2019, el inicio de la pandemia por COVID-19 en 2020, y las consultas masivas recibidas con motivo de la primera implementación de la Ley de Protección al Empleo fueron los elementos más relevantes para establecer un diagnóstico de la situación de este sistema, respecto de su eficiencia, productividad y calidad en cuanto a la experiencia usuaria, ya que a partir de esto y de las estimaciones realizadas, en específico para la plataforma de gestión asociada al canal web, se determinó que no iba a poder responder en tiempo y forma frente a un aumento sostenido en la demanda. Dado lo anterior, y aprovechando la experiencia del equipo completo de la División Atención y Servicios al Usuario (DASU), se planificaron los cambios que se realizarían para mejorar la eficiencia y productividad de respuesta del canal web, con el objetivo máximo de entregar una atención de calidad a las personas, orientada a dar respuesta de forma clara y oportuna a sus necesidades.

### **Innovación**

La iniciativa consistió en modernizar y hacer más eficiente la gestión de las atenciones a usuarias y usuarios, mediante la aplicación de mejoras tecnológicas, el fortalecimiento de la coordinación entre áreas de la institución y el robustecimiento del equipo humano que atiende el canal web, permitiendo así perfeccionar el acceso y uso de la plataforma web de la Superintendencia de pensiones para lograr atenciones oportunas y efectivas. La experiencia del equipo y la capacidad de innovar en la forma de gestionar los procesos, fueron elementos claves para comenzar este proceso de modernización del canal web en tiempos de crisis.

La transformación digital y modernización de la plataforma de atención implicó la generación respuestas masivas de temas recurrentes, cambiar la metodología tradicional de trabajo caso a caso a una masiva en temas recurrentes; habilitación de base de datos con filtros por temática; gestión de respuestas de temáticas no recurrentes, e implementación de sistema de control de días de respuesta y de cargas de trabajo. Esto se logró, fundamentalmente generando mecanismos de anticipación de consultas, análisis, detección de consultas y reclamos recurrentes y/o masivos, generación de respuesta preconfigurada y

automatización de respuestas, lo que permitió una gestión masiva, rápida y segura en este ámbito, en coordinación con área de comunicaciones para lograr una respuesta ciudadana y acorde a la consulta.

Otras medidas para descongestionar el canal web fueron la implementación del canal de atención remota, incorporación de mensajes IVR (respuesta de voz interactiva) en el canal telefónico (servicio externalizado) e implementación de un modelo de escalamiento, que consiste en transferir a un analista de la SP el requerimiento de la persona, ampliando de esta forma el servicio hacia respuestas de carácter resolutivo.

### **Impacto en la gestión**

La modernización en la gestión de respuestas del canal web fue concebida desde la perspectiva de transformación digital, incorporando mejoras de forma continua a los procesos de atención a usuarios y usuarias, y con apoyo de herramientas tecnológicas, con el objetivo de brindar mejores servicios a la ciudadanía.

En términos concretos, se debía responder de forma eficaz y oportuna a los usuarios y usuarias del sistema de pensiones y del seguro de cesantía y mejorar la experiencia usuaria, fortaleciendo el “viaje del cliente”, siendo esta iniciativa un avance sustancial para la eficiencia y productividad de la institución, fortaleciendo el trabajo colaborativo de los equipos internos, la generación de conocimiento especializado y la mejora de los procesos de la institución, lo que nos permitió mantener nuestra certificación ISO 9001:2015 en el proceso de Atención de Usuarías/os.

La participación transversal de todas las áreas de la Superintendencia como la Fiscalía y las Divisiones de Desarrollo Normativo, Estudios, Control de Instituciones, Comisiones Médicas y Prestaciones y Seguros fue imprescindible para la publicación de documentos de apoyo a la atención, preparación de respuestas frecuentes y/o recurrentes para ser utilizadas tanto en la web como en los otros canales de atención, tratamiento de casos bordes (caso de mayor complejidad, que escapan al tratamiento habitual o, situaciones de urgencia donde se compromete la salud y/o la sobrevivencia económica de una persona) y en la capacitación del equipo en forma oportuna, apoyando con el conocimiento necesario en materias específicas con el objeto de fortalecer la capacidad resolutiva en el proceso de atención. Adicionalmente, se fortaleció la coordinación de la DASU con otras áreas de la institución como, por ejemplo, con la Intendencia de Fiscalización, con la que se establecieron mecanismos ágiles de intercambio de información, con el fin de generar fiscalizaciones oportunas de acuerdo con las problemáticas detectadas, con la finalidad de darles una pronta resolución.

Por último, se debe desatacar la participación del equipo del Departamento Desarrollo de Sistemas de la Superintendencia perteneciente a la División de Administración Interna, que ha sido fundamental en los logros obtenidos. Mediante un trabajo colaborativo entre ambas áreas se ha podido desarrollar un plan de acción de corto y largo plazo para atender los requerimientos de las y los usuarios y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Institución, a través de la ejecución de procesos automatizados de derivación, tanto al regulado como a las otras divisiones de la Institución.

### **Impacto en los y las usuarias**

Esta iniciativa está dirigida a todas y cada una de las personas que requieren ingresar al sitio web de la Superintendencia de Pensiones, desde cualquier parte del planeta, con la necesidad de realizar una consulta, un reclamo, una sugerencia o una felicitación en el ámbito previsional.

Al respecto, a fines del 2019 el sistema previsional registraba más de 10,9 millones de afiliados, 5,5 millones de cotizantes y 1,3 millones de pensionados. Por su parte, para el seguro de cesantía se registraban más de 10 millones de afiliados y 0,3 millones de beneficiarios.

Los principales resultados generados con la implementación de esta iniciativa se enfocan directamente en el usuario/a de la Superintendencia de Pensiones, servicio que dio respuesta efectiva al 99% de las atenciones recibidas a través del canal web, el cual fue el medio de contacto con la Superintendencia más utilizado por las personas durante el año 2020, representando un 55% de participación, en las atenciones respecto de los otros canales, en efecto, el canal postal, call center, canal presencial y canal web registran 5.228, 145.390, 22.960, 210.261 atenciones respondidas, respectivamente. Específicamente, durante ese período ingresaron al canal web 211.747 requerimientos de usuarias y usuarios, de los cuales se respondió el 99%. Asimismo, al comparar este total de respuestas con el año anterior (18.556), es posible observar que para el año 2020 hubo un incremento de 1.033% y, si es comparado con la meta proyectada para ese año, la cual fue fijada en 22.089 atenciones, se visualiza un aumento de un 859%.

Por su parte, si se analiza el tiempo promedio de respuestas a consultas recibidas por todos los canales para el año 2020 se obtuvo un resultado de 4,5 días, lo que representa una disminución importante respecto del resultado obtenido para el año 2019, que fue de 8 días. En efecto el canal web pasó de un tiempo promedio de 5,3 días el año 2019 a 3,9 días el año 2020.

Estos resultados son producto de las mejoras realizadas y que permitieron dar respuesta frente a la masividad de consultas y reclamos producto de los cambios legislativos asociados al sistema de pensiones y seguro de cesantía, como las Leyes de Protección al Empleo y las Leyes de retiros de fondos de pensiones. En efecto, la identificación temprana de consultas recurrentes y la automatización de respuestas permitió entregar información en forma rápida a los usuarios en materia referida a los retiros de ahorros previsionales, ya que se podía identificar oportunamente y clasificar la temática consultada. A modo de ejemplo, y considerando los volúmenes señalados en términos de la demanda, para el primer retiro del 10% de los fondos de pensiones, de las 211.747 consultas y reclamos registrados, 122.449 son referidas a esta materia, representando el 58% del total de los requerimientos ingresados por canal web.

Asimismo, se implementaron mejoras en el sitio web de la SP, incluyendo secciones de preguntas frecuentes, pop-ups (ventanas emergentes) informativos de acuerdo con temáticas contingentes y modificación de los formularios digitales, los cuales permitieron robustecer las bases de datos, generar una mejor clasificación de la información y guiar adecuadamente a las personas para realizar sus trámites. Estos mecanismos permitieron gestionar los ingresos ordenados por materia permitiendo dar respuesta directa al 48,5% de las consultas y reclamos ingresados por este canal, un 48,1% derivado al regulado para respuesta directa y un 3,4% distribuido a las divisiones para su análisis y respuesta.

### **Visibilidad e impacto**

Esta iniciativa se implementó a nivel nacional e internacional, dado que involucra directamente a los afiliados y beneficiarios del sistema previsional chileno, a los residentes en el país, a las y los chilenos residentes en el extranjero y a cualquier otra persona que requiera información u orientación al respecto.

El foco de las soluciones tecnológicas se centró en el canal web, ya que es una herramienta universal de fácil alcance para las usuarias y usuarios. Además, se encuentra disponible en forma permanente (24 horas del día, los 7 días de la semana, durante todo el año) independientemente del lugar donde la

persona se encuentre, por lo que la magnitud e impacto que tiene en la atención a usuarios es superior a otros canales de la Superintendencia de Pensiones. Asimismo, esta iniciativa impacta positivamente a los demás canales también, los cuales también sufrieron modificaciones y mejoras con el objetivo de fortalecer la calidad de servicio, eficiencia y productividad de forma coherente y equilibrada a nivel institucional.

### **Sustentabilidad y escalabilidad**

Es necesario relevar que esta iniciativa es de carácter permanente y escalable por lo que ha seguido siendo utilizada con éxito para enfrentar sucesivos cambios legales al sistema de pensiones que permitieron realizar los siguientes retiros del 10% de los fondos previsionales, así como para el pago del bono de \$200.000 y de la Pensión Garantizada Universal (PGU). Asimismo, dado el dinamismo del escenario nacional e internacional las alertas tempranas permiten trabajar en forma permanente en estrategias de escalamiento y mejoramiento continuo que aseguren una atención oportuna y de calidad, de acuerdo con las necesidades de las personas y la sociedad.

El ingreso de consultas y reclamos que realizan las usuarias y usuarios permite que la Superintendencia pueda, entre otros aspectos, entregar orientación de forma clara y oportuna a sus necesidades para contribuir a una decisión informada, visualizar incumplimiento respecto de la normativa legal, plazos o falta de respuestas por parte de los regulados, escalando dicha información a otras áreas de la SP para su supervisión y regulación, de manera de contribuir a su buen funcionamiento y mejora continua de la gestión institucional.

Por otra parte, los resultados de la encuesta de satisfacción anual son un insumo valioso que permite medir e identificar las debilidades de nuestros canales de atención que la Superintendencia debe abordar mediante procesos de mejora continua enfocada en la eficiencia, productividad y calidad, de cara al usuario, lo que permite dar mayor sustentabilidad a las soluciones implementadas.

Asimismo, el conocimiento que se va generando en los equipos de analistas de atención a usuarios y usuarias, permite incorporar gradualmente en el tiempo aquellas propuestas de mejora que permiten resolver de manera directa las consultas y reclamos de los usuarios y usuarias.