



Eficiencia y eficacia en la emisión de certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023.

Carrera: Administración Pública

Asignatura: Ante proyecto aplicado de intervención

Nombre del profesor:	Catalina Riquelme
Fecha de envío:	27 de junio del 2024
Nombre(s) de estudiante(s):	Danae Garay Briones



Índice

Resumen	3
Problematización	4
Tema y enunciación del problema.....	4
Marco Teórico	9
Definición, historia y conceptos legales del Instituto de Previsión Social	9
Conceptos de eficiencia y eficacia en la administración pública	12
Modelo motivacional clásico de la Investigación	13
Diseño Metodológico de la Investigación	18
Instrumento de recolección de datos primarios cualitativos Entrevista	19
Análisis de datos cuantitativos	23
Análisis de datos cualitativos.....	26
Discusión.....	32
Conclusión.....	35
Bibliografía	37
Anexo	40



Resumen

El Instituto de Previsión Social es uno de los organismos de mayor envergadura en Chile, orientado a la administración y entrega de beneficios previsionales y de seguridad social del Estado (Instituto de Previsión Social [IPS], 2022). Una de las funciones tradicionales de esta Institución es la concesión y pago de pensiones de las ex cajas de previsión y el ex Servicio de Seguro Social, anteriores a la creación del Sistema de AFP.

Esta investigación establece la relación entre eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones generados por los funcionarios mediante el uso de microfichas. La metodología utilizada será de tipo mixta a través del uso de fuentes secundarias – análisis de datos–, y primarias – entrevistas en profundidad–.

A partir de los datos obtenidos se logra como resultado que no existe un impacto en la eficiencia y eficacia al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional mediante el uso de microfichas, lo que se traduce en que la gestión de los analistas se encuentra dentro de los parámetros exigidos por el Instituto de Previsión Social.

PALABRAS CLAVES: eficiencia, eficacia, microfichas, historial previsional.



Problematización

Tema y enunciación del problema

El Instituto de Previsión Social es:

Un servicio público que tiene por objetivo la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales administrados anteriormente por el ex INP, y constituye un servicio público regido por el Sistema de Alta Dirección Pública, establecido en la ley N° 19.882. (Instituto de Previsión Social [IPS], s.f.-b)

El IPS entrega beneficios y servicios previsionales y sociales, a través de su red de atención ChileAtiende, promoviendo la excelencia en su gestión y acercando de manera inclusiva el Estado a las personas, considerando a sus funcionarios y funcionarias como el principal capital de la institución. (IPS, s.f.-b)

“Su visión es ser el referente nacional en atención integral y de excelencia, con calidad y calidez, acercando la seguridad social y garantizando el acceso universal de sus beneficios a las personas, en un ambiente de trato digno.” (IPS, s.f.-b)

Dentro de sus valores institucionales podemos encontrar la excelencia y mérito, transparencia, equidad y no discriminación, colaboración y respeto, vocación de servicio y flexibilidad.



Para efectos del siguiente estudio, los objetivos estratégicos institucionales¹ que serán considerados en la investigación son:

- Atender a las personas con un servicio cada vez más amable, inclusivo, eficiente y expedito a través de la red de atención ChileAtiende, consolidando la inclusión e incorporando la transformación digital y la co-creación de soluciones con la población usuaria. (IPS, s.f.-b)
- Mejorar la eficiencia, oportunidad y calidad, de los sistemas de concesión, pago, mantención, suspensión y extinción de las prestaciones a cargo de este Instituto, con énfasis en los que soportan el Pilar Solidario, incorporando el uso de tecnología que fomente la transformación digital y la perspectiva de género. (IPS, s.f.-b)

A este Instituto le corresponde, entre sus principales funciones, gestionar los beneficios del antiguo Sistema de Reparto Solidario (ex cajas y ex Servicio de Seguro Social) y de las leyes especiales (Exonerados Políticos, Leyes Valech, Rettig, entre otros).

Según la Superintendencia de Pensiones (SUPEN):

El Sistema de Reparto fue administrado a través de las cajas previsionales, las que establecieron de forma autónoma, condiciones de afiliación y cobertura. Bajo este esquema, los recursos aportados por los trabajadores

¹ Otros de los objetivos de la Institución: Optimizar el proceso de recaudación, de manera de distribuir oportuna y correctamente las cotizaciones previsionales que el Instituto debe cobrar, así como constituir las deudas de cotizaciones de seguridad social, para efectuar adecuadamente la cobranza y recuperación de obligaciones previsionales impagas; y perfeccionar el servicio de pago de las prestaciones sociales ordenadas por ley o encomendadas a este Instituto por convenios de colaboración, integrando tecnologías con otras instituciones a fin de garantizar la calidad, oportunidad y cobertura en su entrega a las personas, bajo una perspectiva de género. (Instituto de Previsión Social [IPS], s.f.)



activos iban a un fondo común con el cual se financiaban las diferentes prestaciones de los trabajadores pasivos y/o sus beneficiarios. Este sistema se implementó hasta el año 1980. (Superintendencia de Pensiones [SP], s.f.)

Actualmente, las personas que se encuentran afiliadas o tiene cotizaciones en el sistema de reparto, pueden acceder a beneficios como bono de reconocimiento, desafiliación, pensiones, entre otras. Pero para poder gestionar cualquiera de estos, es necesario solicitar el certificado de imposiciones, el cual permite acceder a información que detalla los períodos en que una persona cotizó en el antiguo régimen previsional (ex cajas).

Hoy en día, quien se encarga de ingresar la información de estos periodos de las ex cajas es el Departamento de gestión de información previsional del IPS. Para ello, se debe analizar y revisar si existen periodos en las ex cajas a nombre del imponente. Esto, se verifica en distintas fuentes de información, una de ellas son las microfichas.

Las microfichas o microfilms son una forma de almacenamiento de documento o información a través de la película fotográfica². Esta ficha de película contiene una serie de fotografías de tamaño extremadamente pequeño que puede ser vistas mediante un sistema adecuado (visor)³. Si bien es cierto, este instrumento permitiría la preservación de información a largo plazo, existirían dificultades asociadas a la lentitud y eficiencia del proceso debido a la innumerable

² Véase anexo figura 1 (película fotográfica)

³ Véase anexo figura 2 (fotografía de microficha en visor del S.S.S., EMPART Y CANAEMPU)



cantidad de documentos físicos que quedarían desorganizados y poco accesibles, por lo que la tarea de localización sería imprecisa, afectando la gestión de la eficiencia y eficacia. A esto, se sumaría que su manipulación deterioraría el filme, lo que causaría una mala imagen de la microficha o pérdida de información del imponente. (Preservación en archivos y bibliotecas - microformas, s. f.)

A partir de lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe falta de eficiencia y eficacia en la emisión de certificado de imposiciones utilizando microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023?

Asimismo, los objetivos que se plantean son:

Objetivo General

- Determinar la eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023.

Objetivos Específicos

- Detallar el procedimiento administrativo para la elaboración del certificado de imposiciones.
- Establecer los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microfichas.



- Analizar las estadísticas de productividad de los certificados de imposiciones del Departamento de Gestión de Información Previsional durante el periodo de estudio.
- Realizar una entrevista a los funcionarios encargados de generar los certificados de imposiciones en el Departamento de Gestión de Información Previsional.

Este estudio se justifica en base a la necesidad de contar con evidencia empírica que nos indique cómo los instrumentos que contienen la información necesaria para generar certificados de imposiciones al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional pueden afectar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos y por ende de la administración pública en Chile.

Junto con lo anterior podemos señalar que la investigación es posible, ya que se podrá levantar información primaria a través de entrevistas a los funcionarios, y fuentes secundarias como software institucional Core_agil⁴, documentos y kardex⁵ de microfichas del servicio.

Se espera que mediante los resultados de esta investigación, se proporcione información importante para recomendar procedimientos administrativos que

⁴ Conjunto de Sistemas en una plataforma web, que comprende el Componente Personas (éste es transversal a todos los componentes), Componente Historial Previsional, Componente Deudas y Cobranzas, Componente Recaudación, Componente Interfaz Contable, Componente Bono y Componente Normativas, Maestros externos e internos. (Resolución 206 de 2016 [Instituto de Previsión Social])

⁵ Es una técnica archivística para almacenar solamente datos extractados de los documentos que o pueden descartarse sin perjudicar los valores inmediatos. Nos permiten reunir ordenadamente todos los documentos además garantizar una perfecta conservación y brindar una oportuna y eficiente información. (Cobacango, J., Garcias, L. & Mero, D. (2021)).



modernicen y beneficien la eficiencia y eficacia en la emisión de certificado de imposiciones en nuestro país.

Marco Teórico

Definición, historia y conceptos legales del Instituto de Previsión Social

La Ley N° 20.255⁶, Párrafo Sexto, Artículo 55, establece la creación del Instituto de Previsión Social (IPS). Esta entidad realiza diversas funciones⁷, sin perjuicio de lo anterior, esta investigación se centrará en la función de administrar los regímenes previsionales de las cajas de previsión y del Servicio de Seguro Social como continuador legal del Instituto de Normalización Previsional (SP, s.f.), ya que guarda estrecha relación con los certificados de imposiciones emitidos con el periodo del régimen antiguo.

El Artículo N° 47 de la Ley N° 20.255 entrega a la Superintendencia de Pensiones la responsabilidad de fiscalizar al IPS respecto de los regímenes de prestaciones de las cajas de previsión y del Servicio de Seguro Social. (SP, s.f.)

⁶ Congreso Nacional. (11 de marzo del 2018). Ley Establece Reforma Previsional. [Ley N° 20.255 del 2018]. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269892>

⁷ Encargado de administrar los beneficios del Sistema de Pensiones Solidarias, la Pensión Garantizada Universal (PGU), los bonos por hija o hijo y el subsidio previsional a las y los trabajadores jóvenes. (SP, s.f.)



Para contextualizar es importante comprender la historia del sistema de pensiones chileno. A partir de lo señalado por el ente regulador IPS:

Hasta el año 1980 fue un sistema público de reparto, es decir, un sistema de ahorro colectivo donde los aportes de los trabajadores iban a un fondo común y se pagaban beneficios concretos. Este sistema estaba conformado por un grupo de cajas previsionales, dentro de las cuales se encontraban la del Servicio Seguro Social (SSS), Caja de Empleados Particulares (EMPART) y Caja Nacional de Empleados Públicos (CANAEMPU)⁸. Todas estas instituciones se diferenciaban en cuanto a su normativa, tasa de contribución y requisitos para otorgar beneficios. (SP, s.f.)

Desde el año 1980 se estableció un modelo llamado “Sistema de capitalización individual” (Ley N° 3.500), también llamado AFP. Este sistema tiene un financiamiento de carácter individual, a partir de los ahorros (cotizaciones) de cada trabajador/a que realiza durante su vida laboral, con el objetivo de cubrir su pensión (Subsecretaría de Previsión Social, s.f.). Este método se conserva hasta la actualidad. Sin perjuicio de lo anterior, aún se encuentran algunos afiliados en el antiguo sistema de reparto (ex cajas previsionales), -principalmente por

⁸ Otras 18 cajas previsionales: Caja Bancaria de Pensiones, Sección de Previsión del Banco Central de Chile, Caja de Previsión y Estímulo del Banco de Chile, Caja de Retiro y Previsión Social de los Ferrocarriles del Estado (Cajaferro), Caja de Previsión Social de los Empleados Municipales de Valparaíso (Camuval), Caja de Previsión y Estímulo de los Empleados del Banco del Estado de Chile (Caprebech), Caja de Previsión de la Marina Mercante Nacional (Sección Oficiales y Empleados y Sección Tripulantes de Naves y Operarios Marítimos) (Capremer), Caja de Previsión de los Empleados Municipales de Santiago (Capremusa), Caja de Previsión Social de los Obreros Municipales de la República (Capresomu), Caja de Previsión de los Empleados y Obreros de la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias (Departamentos de Empleados y Departamento Obreros), Sección de Previsión Social de los Empleados de la Compañía de Consumidores de Gas de Santiago, Caja de Previsión Gildemeister, Caja de Previsión Social de la Hípica Nacional, Caja de Previsión de los Empleados de Mauricio Hotschild, Caja de Previsión para Empleados del Salitre y Departamento de Indemnización para Obreros Molineros y Panificadores. (SP, s.f.)



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

acogerse a la Ley N° 18.225⁹-, administrados por el Instituto de Previsión Social a través de su canal de atención ChileAtiende.

ChileAtiende es la red multicanal y multiservicios del Estado, creada en el año 2012, cuyo propósito es facilitar el acceso de los distintos servicios, trámites y productos que proveen las instituciones públicas hacia las personas (Gobierno de Chile, 2022).

A partir del año 2019, ChileAtiende forma parte del Comité ejecutivo de Modernización del Estado, uno de los actores y pilares de coordinación para poder implementar dicho proceso. Como lo menciona un autor institucional:

El 25 de julio de 2019, se lanza la Agenda de Modernización del Estado, un conjunto de 50¹⁰ medidas que establecieron una hoja de ruta para avanzar hacia un Estado abierto, flexible, eficiente, innovador y al servicio de las personas.” (Ministerio de Hacienda, 2022, p.5)

En el contexto de estas medidas y los principales logros alcanzados durante el período 2020-2021, se crearon nuevas soluciones remotas, dentro de las cuales se encuentra el lanzamiento de “Mi ChileAtiende”. Una de las funcionalidades¹¹ destacadas de esta nueva sucursal virtual es permitir la descarga de certificados de imposiciones. (Ministerio de Hacienda, 2022)

⁹ Ley N° 18.225 Dicta normas sobre desafiliación y modifica el decreto ley N° 3.500, de 1980. (Ley N°18.225, 1983)

¹⁰ Para más información véase: <https://digital.gob.cl/biblioteca/estrategias/>

¹¹ Dentro de estas funcionalidades se encuentra la integración de 10 nuevos trámites como la bonificación de cotización de salud, mejoras a la consulta de fecha y forma de pago de beneficios IPS, autorización de un apoderado para el cobro de beneficios o la suscripción al pago de beneficios vía depósito bancario; y un servicio informativo con 8 momentos de vida.



La transformación hacia un Estado digital es una necesidad imperiosa de todos de los actuales gobiernos, en razón de ello, Chile mediante la publicación de la Ley N° 21.180 (2019) ha decidido avanzar de la siguiente forma:

La “Transformación Digital del Estado” tiene por objeto efectuar una transformación digital, incorporando el soporte y la tramitación electrónica en los procedimientos administrativos del Estado y la gestión documental. De esta forma, se pretende digitalizar trámites ante servicios públicos, simplificar y eliminar trámites que las personas realizan ante el Estado. Además, se crea un Archivo Nacional Digital que registrará de forma mucho más eficiente toda la información de los servicios públicos. (p. 1)

Conceptos de eficiencia y eficacia en la administración pública

La eficiencia y la eficacia son dos de los principios¹² por los cuales se debe regir la administración pública, según el art. N°3 de la Ley sobre probidad administrativa aplicable de los Órganos de la Administración del Estado. (Ley N° 19.653, 1999)

Según la Dirección de Presupuestos [DIPRES] (1995), “el concepto de **eficiencia** describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto” (p.17). Para poder medir la eficiencia en la administración pública, uno de los

¹² Según la Ley N° 19.653, otros de los principios de la administración pública son: responsabilidad, coordinación, impulsión de oficio del procedimiento, impugnabilidad de los actos administrativos, control, probidad, transparencia y publicidad administrativas. (Ley N° 19653, 1999)



UNIVERSIDAD
MAYOR

para espíritus emprendedores

mecanismos utilizados en el Instituto de Previsión Social es la medición de productividad (Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile, 2022), expresada como número de productos o trámites, lo que se traduce en certificados de imposiciones, realizados por día.

En cuanto al concepto de **eficacia**, este se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello (DIPRES, 1995). Aplicando este concepto al Departamento de Gestión de Información Previsional, los funcionarios tienen un plazo de 60 días hábiles para poder generar el certificado de imposiciones. (Instituto de Previsión Social, s.f.-a)

Para efectos del presente estudio se adoptarán estas definiciones en términos metodológicos para realizar el análisis de datos respectivo. Lo anterior nos permitirá indicar si, durante el periodo 2021-2023, estas variables son determinantes en la emisión de certificados de imposiciones mediante el uso de microfichas en el Departamento de Gestión de Información Previsional del IPS.

Modelo motivacional clásico de la Investigación

Según Max Weber, sociólogo alemán de principios del siglo XX, existen 3 tipos de autoridades en sus tipos puros de dominación. La primera corresponde a la dominación tradicional, propia de los ámbitos religiosos y rurales; la segunda, es la dominación carismática que dependía de una administración central del líder y sus allegados. Y, por último, la dominación racional-legal que era propia del



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Estado Nación Moderno, donde establecía una forma de administración conveniente a sus fines. Este tipo de administración se denomina Burocracia. (Serrano del Pozo, 2017)

Hay autores que resaltan que:

El término Burocracia es una combinación de dos vocablos: “Bureau” palabra francesa que significa oficina, y “kratos” vocablo griego que significa poder. Por su etimología nos damos cuenta de que Burocracia es la importancia que se asigna a la labor de los funcionarios en las oficinas. (Vargas Arévalo, 2009, p. 214)

La teoría burocrática fue desarrollada por Max Weber, quien la define como: un sistema que se conforma como una estructura por tareas (procesos, funciones, etc.), en el que el trabajo se divide y se especializa. Esto, encaminado hacia un propósito específico el cual depende de esa distribución, creando un conjunto de normas, reglas y procedimientos de coordinación para que las personas puedan alcanzar el objetivo de la organización/institución. (Serrano del Pozo, 2017)

Históricamente, la burocracia se asociaba al auge de los Estados nación modernos con el crecimiento de la población y la cantidad de personas a las que debía administrar. También crecía la necesidad de tener información acerca de la población y poder ejercer un dominio racional sobre las mismas.



¿Cuáles son las principales características que determinan una burocracia eficaz?

- Una de ellas es la División del trabajo, la cual nos menciona que cada trabajador desempeña un rol y una función para la cual está capacitado, basándose en sus competencias y méritos. Punto esencial para la realización eficaz de la producción. De hecho, se trata de formar un cuerpo de profesionales burócratas, es decir, que puedan hacer carrera dentro de la administración y perfeccionarse o capacitarse cada vez más. De esta forma, lo que se intenta lograr es cierto grado de previsibilidad y evaluación de los resultados. (Serrano del Pozo, 2017)
- Por otro lado, encontramos la Jerarquía, que nos habla sobre una cadena de mando, con la finalidad de evitar instrucciones discordantes que pueden afectar el desarrollo de la organización. (Serrano del Pozo, 2017)
- Las reglas son un factor fundamental para lograr una burocracia eficiente. Son principios de que imponen para una correcta realización de labores. Deben ser acatadas por toda la organización, independiente del nivel jerárquico del cargo. (Serrano del Pozo, 2017)
- La impersonalidad nos indica que las autoridades de la cadena de mando deben tomar decisiones que responden al interés colectivo. Por consiguiente, es que se deben dejar de lado los sentimientos, arbitrariedades y anhelos personales. (Weber, 1964)
- Y, por último, la racionalidad. Resume todos los principios enumerados anteriormente. Se dice racional porque ejerce un control imperativo sobre los seres humanos, ciñéndolos a unas reglas y a unos protocolos claros de



comportamiento en la ejecución de sus labores, esto para evitar la intrusión de factores personales o subjetivos que puedan minar la producción. Los objetivos de la organización y los medios de los que se vale para alcanzarlos se abstraen, se convierten en ideas y parámetros impersonales, casi tan rígidos como las leyes de la física. Esto habilita una demarcación clara entre los asuntos personales y los asuntos oficiales. (Serrano del Pozo, 2017)

También hay autores que mencionan que:

“La burocracia, es la organización eficiente por excelencia, llamada a resolver, racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión de las empresas. Está diseñada científicamente, para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines, para los cuales fue creada” (Vargas Arévalo, 2009, p. 216)

Dado lo anterior, es de suma importancia abordar en esta investigación el estudio de esta temática, mencionar cómo la burocracia ha sido empleada en los actos y procedimientos administrativos con enfoque en la eficiencia y eficacia de estos, adecuando su dirección y sustentando la investigación en la teoría de la burocracia de Max Weber, en dos connotaciones:

- 1) Burocracia con connotación negativa; cuyo sentido, ha sido siempre mal utilizado, en la forma displicente de caer en la ineficiencia e ineficacia del desempeño en la administración pública haciendo referencia a la lentitud y exceso de trámites, que entorpecen las diligencias y que, en muchas



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

ocasiones, son fácilmente vulnerables y corrompidas, como parte de una solución, justificada para la sociedad. (Vargas Arévalo, 2009, p. 216)

2) Burocracia como modelo de organización, connotación que es más ampliamente enfocada, desde la concepción filosófica, sociológica, política y en especial administrativa. El modelo burocrático para conseguir la eficiencia planeada necesita precisar por anticipado como deben hacerse las cosas en la mejor manera y sin pretender incursionar en fomentar, mayores errores e irregularidades que respondan a intereses de clase particular en desmedro de lo social (Vargas Arévalo, 2009, p. 217).

Por ende, esta teoría nos permite sustentar el marco de estudio de la presente investigación, dando luces de cómo la burocracia en sus distintos enfoques debe ser constantemente analizada y estudiada. Evidentemente, todas las características de la burocracia tienen una coherencia en función de la eficacia; por ejemplo, las relaciones impersonales aseguran la necesaria equidad para que sólo la eficiencia influya en las decisiones administrativas.

Hipótesis

La falta de eficiencia y eficacia en la emisión de certificados de imposiciones utilizando microfichas se debe al excesivo tiempo que requiere la recuperación de información y desorganización de las microfichas, ubicadas en los kardex del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión social durante el periodo 2021-2023.



Diseño Metodológico de la Investigación

Esta investigación utilizará metodología mixta, la cual implica un conjunto de procesos de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder la problemática. Además, será de tipo exploratorio ya que se estudiará una problemática poco conocida, lo cual permitirá a otros investigadores orientar sus análisis posteriores. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014)

Se emplearán datos cuantitativos a través del uso de fuentes secundarias – datos obtenidos del sistema informático Core_agil, STI¹³ y Transparencia pasiva del IPS–, proporcionando información sobre la productividad de certificado de imposiciones, emitidos por los analistas del Departamento de Gestión de Información Previsional.

En cuanto a los datos cualitativos, serán obtenidos mediante fuentes primarias – entrevistas en profundidad–, por intermedio de 3 funcionarios. Estos, dentro del Departamento de Gestión de Información Previsional, poseen cargos de Jefatura del Subdepartamento Mantenimiento e Informes, Supervisor de Negocio Técnico y Analista de procesos y sistemas, quienes nos proporcionarán una percepción desde el interior del sistema público respecto al fenómeno de estudio.

¹³ Sistema de trámite integrado. Software Institucional. (Resolución 206 de 2016 [Instituto de Previsión Social])



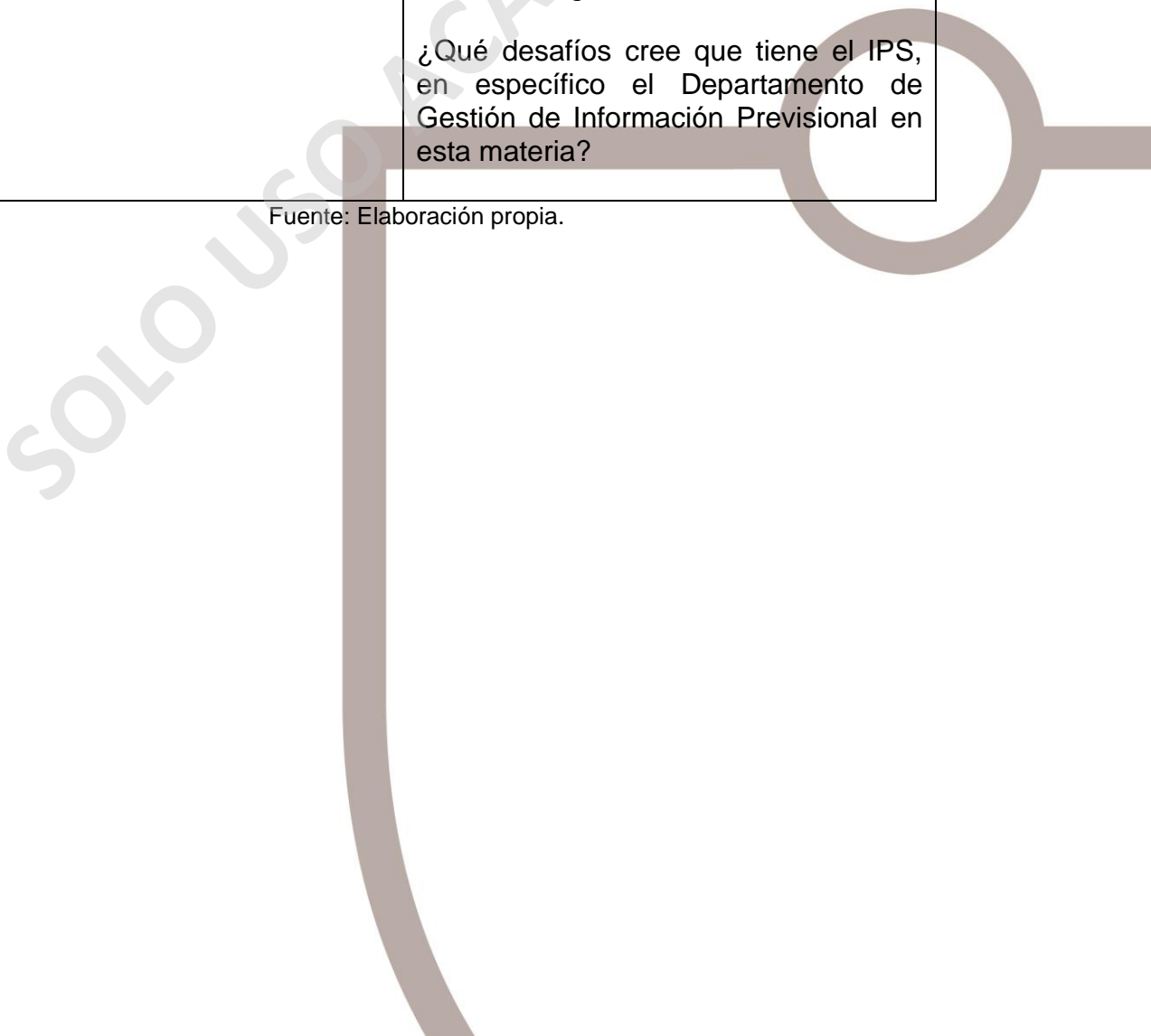
Instrumento de recolección de datos primarios cualitativos Entrevista

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none">• Detallar el procedimiento administrativo para la elaboración del certificado de imposiciones.	<p>¿Cuál es el procedimiento que ha venido utilizando para la elaboración del certificado de imposiciones?</p> <p>¿Cuál es el stock de certificado de imposiciones durante el periodo 2021-2023?</p> <p>¿Cuál es el tiempo de búsqueda de información por analista?</p> <p>¿Cuáles son los medios en los que se conserva la información del historial previsional de los imponentes?</p> <p>¿Cómo cree usted que se puede avanzar en términos de modernización del Estado cuando emitimos certificados de imposiciones?</p>
<ul style="list-style-type: none">• Establecer los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microfichas.	<p>¿Cuáles cree Ud. que son los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microfichas?</p> <p>En cuanto al concepto de eficiencia estudiado en esta investigación ¿Qué sugerencias realizaría en la búsqueda de información para la emisión de certificados de imposiciones?</p> <p>En cuanto al concepto de eficacia estudiado en esta investigación ¿Qué sugerencias realizaría en la búsqueda de información para la emisión de certificados de imposiciones?</p>



	<p>¿Cree usted que es posible hablar hoy día de una burocracia eficiente cuando se emiten certificados de imposiciones?</p>
<ul style="list-style-type: none">• Analizar las estadísticas de productividad de los certificados de imposiciones del Departamento de Gestión de Información Previsional durante el periodo de estudio.	<p>Dentro del Departamento existen estadísticas de productividad ¿Cree Ud. que este indicador nos permita estudiar la eficiencia de los medios en los que se conserva la información para la emisión de certificado de imposiciones?</p> <p>¿Las estadísticas podrían mejorar si el acceso a la información previsional estuviese digitalizada?</p> <p>¿Qué desafíos cree que tiene el IPS, en específico el Departamento de Gestión de Información Previsional en esta materia?</p>

Fuente: Elaboración propia.





Guía de entrevista

Fecha: _____ **Hora:** _____ **Lugar:** _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a): _____ **Cargo:** _____

Departamento: _____

Introducción

El objetivo de esta investigación es determinar la eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023. Para contextualizar, se entenderá por eficiencia la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Y por eficacia, se referirá al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Características de la entrevista

La entrevista consta de 12 preguntas abiertas, de las cuales el entrevistado debe responder considerando su experiencia y percepción en el cargo que se desempeña. Se solicita consentimiento al entrevistado.



Preguntas

1. ¿Cuál es el procedimiento que ha venido utilizando para la elaboración del certificado de imposiciones?
2. ¿Cuál es el stock de certificado de imposiciones durante el periodo 2021-2023?
3. ¿Cuál es el tiempo de búsqueda de información por analista?
4. ¿Cuáles son los medios en los que se conserva la información del historial previsional de los imponentes?
5. ¿Cómo cree usted que se puede avanzar en términos de modernización del Estado cuando emitimos certificados de imposiciones?
6. ¿Cuáles cree Ud. que son los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microfichas?
7. En cuanto al conceptos de eficiencia estudiado en esta investigación ¿Qué sugerencias realizaría en la búsqueda de información para la emisión de certificados de imposiciones?
8. En cuanto al conceptos de eficacia estudiado en esta investigación ¿Qué sugerencias realizaría en la búsqueda de información para la emisión de certificados de imposiciones?
9. ¿Cree usted que es posible hablar hoy día de una burocracia eficiente cuando se emiten certificados de imposiciones?
10. Dentro del Departamento existen estadísticas de productividad ¿Cree Ud. que este indicador nos permita estudiar la eficiencia de los medios en los que se conserva la información para la emisión de certificado de imposiciones?
11. ¿Las estadísticas podrían mejorar si el acceso a la información previsional estuviese digitalizada?
12. ¿Qué desafíos cree que tiene el IPS, en específico el Departamento de Gestión de Información Previsional en esta materia?



Análisis de datos cuantitativos

A partir de los datos secundarios obtenidos y en el contexto de postulación al Concurso Funcional 2021 del Servicio Civil, el Departamento de Gestión e Información Previsional del Instituto de Previsión Social propone una iniciativa para poder gestionar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de esta área con respecto a la información Microfilmada. La iniciativa corresponde al proyecto de Sistema de Información microfilmada Digital (SIMD)¹⁴. (Garrao, Guzmán y Lepori (2021))

En base a la información proporcionada por Nicolás Garrao¹⁵, jefe de unidad de gestión de trámites e información del Instituto de Previsión Social, se obtienen los siguientes datos:

El Instituto de Previsión Social cuenta con un total de 380.000 microfichas aproximadamente. Al 2023, solo el 14.67%, equivalente a 55.750 microfichas se encontraban digitalizadas. El 99% de estas (correspondiente a 55.550) fue producto de un proceso realizado por una empresa externa en los años 2007-2008); y solo el 1% (correspondiente a 200 microfichas) fueron digitalizadas por el

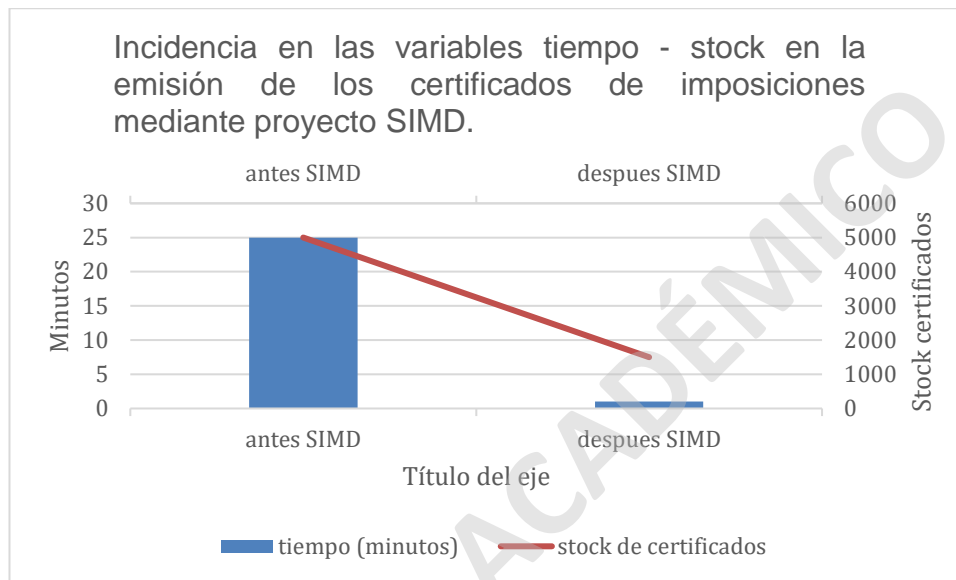
¹⁴ SIMD nace desde el Departamento Gestión de Información, con la retroalimentación por parte de los analistas del Subdepartamento Mantenimiento e Informes; Debido a la necesidad latente de continuidad operacional, producto de la constante pérdida de dotación de los últimos años, estallido social del año 2019, lo que produjo una disminución de tiempos de trabajo y la pandemia covid-19 que tuvo por consecuencia la instauración del teletrabajo. A raíz de lo anterior, se desprende de los lineamientos de las políticas públicas del Estado, como lo son: Transformación digital, Cero papel, Covid - 19 y eficiencia en procesos con foco en dar respuesta oportuna al ciudadano. (Instituto de Previsión Social, 2021. Formulario de postulación Concurso Funcional 2021. Obtenido a través de Transparencia pasiva.)

¹⁵ Estos datos fueron proporcionados por Nicolás Garrao a través de correo electrónico institucional, el día 17 de abril del 2024.



Departamento de Gestión de Información Previsional como iniciativa del SIMD
entre los años 2021 y 2023.

Gráfico N° 1



Fuente: Formulario de Postulación Concurso Funcional 2021, Instituto de Previsión Social.

Con respecto al stock de los certificados de imposiciones en el año 2021, se puede visualizar en el gráfico que antes del SIMD, estos ascendían a la cifra de 5000 certificados pendientes a realizar por el Departamento de gestión de información previsional. A fines del año mencionado y al estar digitalizadas las microfichas en el SIMD, se registra una disminución de 4000 mil certificados, quedando entonces solo 1000 pendientes.

El procedimiento para poder reunir los periodos del historial previsional de cada imponente implica la búsqueda de información en las microfichas a través del rut



del imponente. Para esto, se debe indagar en los kardex y obtener la microficha correspondiente. Luego, se debe ingresar este documento al visor e imprimir los periodos asociados a la persona, para integrar esta información al sistema Coreagil y poder emitir el certificado de imposiciones actualizado. Cada analista para poder emitir un certificado debe realizar el proceso antes descrito.

Según lo informado en el documento otorgado por el IPS mediante Transparencia, los analistas demoraban 25 minutos en realizar este proceso por certificado. (Garrao, Guzmán y Lepori (2021)).

Una vez iniciado el SIMD, al encontrarse digitalizadas las microfichas, los analistas ingresan el rut del imponente, permitiendo obtener la información necesaria a través del Gestor Documental¹⁶ (GD), el cual arroja la imagen de la microficha con los periodos asociados a la persona, para nutrir su historial previsional en un minuto.

En consecuencia, esta iniciativa permitió al IPS una reducción tanto del tiempo en la emisión de los certificados de imposiciones por analista, como la disminución de stock de estos mismos. Por lo que se genera un impacto en la productividad de los

¹⁶ El Gestor Documental (GD) es la web que permite disponer y preservar la información existente en las Microfichas por medio de la imagen digitalizada. (Garrao, Guzmán y Lepori (2021). Formulario de Postulación Concurso Funcional 2021. Servicio Civil. Obtenido a través de Transparencia IPS.)



certificados emitidos entre los años 2021-2023¹⁷, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Año	Certificados Emitidos
2021	7.206
2022	8.096
2023	5.795

Fuente: Elaboración propia¹⁸

Por lo tanto, a partir de los datos proporcionados por el IPS, podemos afirmar que la emisión de los certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023 fue eficaz y eficiente, dado que el número de certificados fue disminuyendo con el paso de los años, permitiendo emitir la totalidad de los certificados solicitados por los imponentes en los tiempos de repuestas correspondientes.

Análisis de datos cualitativos

Las unidades iniciales de esta recolección de datos cualitativos corresponden a tres funcionarios públicos que trabajan en el Departamento de Gestión de Información Previsional del IPS. En esta etapa, se buscó obtener datos

¹⁷ Estos datos fueron proporcionados por Nicolás Garrao a través de correo electrónico institucional, el día 17 de abril del 2024.

¹⁸ A partir de los datos proporcionados por Nicolás Garrao, Jefe Unidad de gestión de tramites e información del Departamento de gestión de información previsional.



que se convierten en información y conocimiento mediante una muestra de expertos, a través de su perspectiva como especialistas, utilizando una entrevista estructurada que constó de doce preguntas. Esta herramienta se aplicó a Claudia Guzmán¹⁹, quien desempeña el cargo de jefatura del Departamento de gestión e información previsional; Álvaro Lepori²⁰, analista de sistemas y procesos; y Nicolás Garrao²¹, jefe Unidad de gestión de trámites e información. Se realizó a través de meet, plataforma vía online que se utiliza para realizar distintos tipos de reuniones y entrevistas. Al momento de concretar el encuentro, los funcionarios se localizaban en las oficinas donde desarrollan sus labores administrativas en las dependencias del IPS.

Al analizar los datos recabados, es posible afirmar que, para elaborar un certificado de imposiciones existe un procedimiento, el cual indica la forma en cómo se debe trabajar. Para llevarlo a cabo, se deben revisar los periodos asociados al rut de la persona en las distintas ex cajas de previsión, siendo las principales empart, canaempu y servicio seguro social. Tal como lo señala la entrevistada Claudia Guzmán: *“los procedimientos que se utilizan, no cierto, es entrar con el rut de la persona. Y con esto, eeh dependiendo del producto, se verifica a través de tres cajas principales que para nosotros son [tose (disculpa)] son canaempu, empart y Seguro Social”*.

De lo anterior es posible deducir que: esta información se puede encontrar en las microfichas y en el gestor documental, sistema informático que posee la

¹⁹ Véase anexo figura 3 (Transcripción de entrevista y consentimiento informado)

²⁰ Véase anexo figura 4 (Transcripción de entrevista y consentimiento informado)

²¹ Véase anexo figura 5 (Transcripción de entrevista y consentimiento informado)



información de estas ya digitalizadas. Dependiendo de lo anterior, es el tiempo que demora cada analista en nutrir el historial previsional. De acuerdo con la pesquisa lograda, puede fluctuar entre treinta minutos y una hora y media cuando se debe ir en busca de la microficha a los kardex, a partir de lo señalado por Claudia guzmán: *“la búsqueda por caso, eeh fluctúa entre una o dos horas, dependiendo de la complejidad”*; y entre uno y dos minutos, cuando la información se encuentra digitalizada, conforme a lo expuesto por Álvaro Lepori: *“La verdad que ahora versus el sistema que estábamos proponiendo nosotros, que hay una buena parte digitalizada. Eehh Esa búsqueda se reduce a 1-2 minutos”*.

Durante el periodo 2021-2023, no se logra obtener el dato preciso del stock de los certificados de imposiciones ya que al momento de finiquitarlos, el sistema rebaja el trámite automáticamente, perdiendo registro de este dato; pero sí, se logran emitir todos los certificados solicitados en los plazos correspondientes. No se generaron excedentes para los años siguientes. Debido a lo anterior, se manifiesta que la emisión de certificado de imposiciones mediante el uso de microfichas es eficiente, ya que cada analista cumple con la producción diaria; y es eficaz, ya que se finiquitaron en los tiempos establecidos por la Institución. Lo anterior, desde el punto de vista de Álvaro Lepori: *“Mira, yo. Honestamente, yo creo que hoy en día de la manera que se está haciendo. Eh, quizás es lo más eficiente que se puede hacer hasta ahora. Y que logramos levantar estos proyectos, que va a mejorar un poco. Emmm. Pero no hay expertos más expertos que los que están”*. También lo reafirma Claudia Guzmán, con respecto a este punto: *“Estamos respondiendo super como dentro del tiempo, porque cada producto tiene un tiempo ¿no cierto?”*



comprometido de respuesta y en eso estamos como bien ajustados, porque como te decía nuestros stocks están muy muy acotados, entonces, nosé po, nosotros estamos trabajando los que entraron en febrero y estamos dentro del plazo que se nos indica para dar respuesta”.

Mediante esta fase, se puede observar que no solo el deterioro de la microficha y el tiempo son factores que influyen en la búsqueda de información por intermedio de estas, sino que también, la experiencia y el conocimiento adquirido por los analistas con respecto al sistema de previsión social antiguo durante sus años de servicio en la Institución, conforme a lo expuesto por Claudia Guzmán: *“Lo que influye son todas las cosas, como uno siempre dice, las entrelineas. Porque si bien es cierto, existen procedimientos o formas de buscar, está lo que siempre se habla, el manual de condorito, lo que está entrelineas. Lo que solamente la experiencia eeh te da para llegar a la información. Y, lamentablemente, para eso no existe eeh, un método infalible”.* Lo anterior, le permite al analista saber interpretar y analizar las microfichas de forma más aguda y rápida, logrando eficiencia y eficacia en su productividad diaria. Por lo tanto, podríamos obtener como parte del análisis, que la experiencia funcionaria es un factor determinante en la generación de la emisión del certificado. Esta categoría de análisis no se contempló en esta investigación. Sin embargo, surge a través del análisis de datos realizado por lo que se considera importante señalarla.

A raíz de la gran diferencia del tiempo invertido en la búsqueda de información para la emisión de un certificado, entre microfichas digitalizadas y físicas, queda en evidencia la importancia de los proyectos de modernización del Estado. Si bien



UNIVERSIDAD
MAYOR

para espíritus emprendedores

es cierto, el sistema permite que la gestión sea eficiente y eficaz, podría ser mucho mejor con las iniciativas de digitalización llevadas a cabo en el Departamento, según Lepori *“La digitalización permitiría poder reducir los tiempos y mejorar un poco la capacidad que tienen los analistas de consultar la información y poder completar de la manera más correcta su su historial previsional”*. Sin embargo, estos proyectos requieren de un alto presupuesto estatal y horas-hombre. Según la proyección realizada por el IPS, se calcula que en 4 años más, se da término a las pensiones por el sistema de reparto, por lo que no se justifica utilizar estos recursos ya que no existirán más imponentes con periodos en las ex cajas previsionales. Por consiguiente, las microfichas como herramienta de almacenamiento de información no serán necesarias debido al avance tecnológico. Además, el IPS almacena en ellas contenido asociados exclusivamente a los periodos anteriores al sistema de AFP. No obstante, no significa que serán desechadas, sino que quedarán como archivo histórico de los antecedentes.

En definitiva, si consideramos la aplicación de mecanismos de modernización del Estado podríamos señalar que lograríamos obtener mayor eficacia en el control y gestión administrativa del Instituto de previsión social, por ende, de la administración pública. Max Weber concibió la burocracia como un tipo de poder que se ejerce desde el Estado, y que está llamado, desde el punto de vista técnico, a lograr el grado más alto de eficiencia, en tanto es el medio formal y racional capaz de aportar estos mecanismos. (Montero, 2023)



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Esto hace posible que se puedan planificar la ejecución de las tareas, procesos administrativos y cumplir los resultados de la organización. Sin perjuicio de lo señalado por el autor, y aun cuando en la recolección de datos los expertos señalaron que se genera más eficiencia con los mecanismos de digitalización, la realidad nos muestra, mediante las mismas palabras de los entrevistados que no es posible aplicar el grado más alto de eficiencia al departamento de gestión de información previsional, dado que este proceso culminará en cuatro años, no siendo rentable socialmente para el Estado invertir en nuevos mecanismos que mejoren la eficacia.

A raíz de los datos obtenidos, mediante la metodología mixta, podemos dar respuesta a la pregunta de investigación, confirmando que no existe falta de eficiencia y eficacia en la emisión de certificado de imposiciones utilizando microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023. Por consiguiente, podemos ultimar que la productividad diaria de los analistas se mantiene en los márgenes exigidos por la institución, por lo que es certero mencionar que existe eficiencia en su gestión. De igual manera, los usuarios que requirieron certificados en los periodos 2021-2023, fueron emitidos en el transcurso del mismo año que lo solicitaron, por lo que podemos aseverar que el cometido del Departamento de Gestión de Información Previsional es eficaz, ya que se cumplió plenamente con el plazo de sesenta días para finiquitar el trámite en cuestión.

Para concluir, mediante los argumentos mencionados en el párrafo anterior se refuta la hipótesis planteada en esta investigación. Cabe señalar que, no existe



falta de eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones mediante el uso de microfichas. Si bien es cierto, la desorganización de este mecanismo de almacenamiento de datos y el tiempo que conlleva buscar los antecedentes ubicados en los kardex son factores que intervienen en la búsqueda de la información, no son determinantes para influir en la eficiencia y eficacia de la producción de los certificados de imposiciones. Sin embargo, durante el análisis de los datos cualitativos, surgió una categoría no estudiada en esta investigación. La experiencia fue un factor mencionado durante las entrevistas, por los tres funcionarios del IPS. Según los datos recabados, esta categoría permitiría manejar la gestión del tiempo y analizar e interpretar la información almacenada en las microfichas, impactando en la eficiencia y eficacia de la gestión de los analistas. Por lo que es recomendable considerar este factor en futuras investigaciones.

Discusión

En esta investigación se quiso verificar si existía falta de eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023. En primer lugar, el diseño metodológico implementado demostró que es posible identificar y medir los factores que impactan en la gestión administrativa de los analistas. Por lo tanto, los instrumentos utilizados para obtener datos, a través de fuentes primarias y secundarias, proporcionaron información certera para poder mencionar que la



hipótesis planteada en esta investigación fue refutada. No existe falta de eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones utilizando microfichas como mecanismo de almacenamiento de información durante el periodo 2021-2023. Por lo tanto, la desorganización de estas y el exceso de tiempo que conlleva la búsqueda de información no son factores que influyen en la eficiencia y eficacia de la gestión. Entonces, podemos indicar que el Gestor Documental como iniciativa de transformación digital, impacta positivamente en la disminución del tiempo en la búsqueda de información y stock pendiente de certificados de imposiciones en el Departamento de Gestión de Información Previsional durante los periodos 2021-2023; sin embargo, los antecedentes anteriores al Gestor Documental dan cuenta que la gestión de los analistas seguía siendo eficiente y eficaz, al cumplir con la producción diaria y los días de respuestas para finiquitar el trámite.

Dentro del análisis de las entrevistas, surge un factor determinante que no fue considerado en esta investigación, que hace referencia a la experiencia de los analistas. Este punto, les permite a los funcionarios poder realizar la búsqueda de información de forma expedita, analizar e interpretar los antecedentes obtenidos de las microfichas, lo que influye de forma directa en la eficiencia y eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones. Por lo que es de suma importancia que este factor sea considerado en futuros estudios. Y podría plantearse incluso que como condición, si los funcionarios no contaran con la experiencia necesaria, podría tardar más el proceso de búsqueda y emisión de certificados.



La experiencia tiene especial relación con el concepto de Burocracia, como el modelo de organización, desarrollado por Max Weber, quien indica que para poder alcanzar los objetivos de una Institución, se debe tener un sistema donde el trabajo se divide, se especializa y se crean procedimientos para poder llevar a cabo la gestión. (Weber, 1964) Si lo anterior, lo aplicamos en esta investigación, uno de los objetivos de la Institución es mejorar la eficiencia de las prestaciones a cargo del IPS. Para esto, la institución cuenta con el Departamento de Gestión de Información Previsional especializado en diferentes procesos que tienen relación con el historial previsional de los imponentes; luego, existe un procedimiento e instructivo para la creación y emisión de los certificados de imposiciones; y por último, cuenta con analistas competentes y especializados a través de capacitaciones y experiencia adquirida por los años de servicio en sus cargos. Todo lo anterior, permite ver la Burocracia como un término con connotación positiva en el Instituto de Previsión social, ya que cumpliría con las características que Max Weber considera para poder tener una burocracia eficiente y eficaz en una Institución.

Al realizar esta investigación se presentaron limitaciones tales como: la inexistencia de estudios previos sobre el tema y la poca información obtenida, a través de transparencia pasiva, por parte del Instituto de Previsión Social. Debido a lo anterior, es que se reconoce como una investigación exploratoria.

Sabemos con certeza que las microfichas son un instrumento de conservación de información obsoleta y su uso está en decadencia. En



consecuencia, la transformación digital en el sector público cobra mayor importancia al permitir ofrecer servicios de manera más efectiva y eficiente, reduciendo costos y tiempo. Otra de las ventajas de la digitalización y el uso de TIC's²², como elementos fundamentales en la transformación digital, es permitir que los servicios públicos se vayan adaptando a las necesidades de los ciudadanos, mejorando la satisfacción de los usuarios y fomentando la confianza en las instituciones públicas. Y por último, que los usuarios puedan acceder a la información gubernamental de manera más fácil y transparente.

Conclusión

La investigación realizada sobre la eficiencia y eficacia en la emisión de certificados de imposiciones utilizando microfichas en el Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023 indica que la hipótesis inicial sobre la falta de eficiencia y eficacia fue refutada. A pesar de la desorganización y el tiempo requerido para buscar información en las microfichas, no son factores determinantes que afecten la eficiencia y eficacia en la emisión de certificados. Se destaca la importancia de la experiencia de los analistas en la interpretación y análisis de la información almacenada en las microfichas, lo cual influye positivamente en la productividad diaria. Además, se menciona que la digitalización de la información en microfichas podría ser una alternativa para mejorar la eficiencia en el proceso, reduciendo tiempos de búsqueda y permitiendo un acceso simultáneo a la información. Se

²² Tecnologías de la información y la comunicación.



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

reconoce que la experiencia de los analistas es un factor determinante en la eficiencia y eficacia de la gestión, y se sugiere considerar este aspecto en futuras investigaciones.

En resumen, el estudio concluye que, a pesar de los desafíos presentados por el uso de microfichas, el Departamento de Gestión de Información Previsional logró mantener la eficiencia y eficacia en la emisión de certificados de imposiciones durante el periodo analizado.

SOLO USO ACADÉMICO





Bibliografía

- Cobacango, J., Garcias, L. & Mero, D. (2021). Gestión Documental orientada a la conservación de los documentos en el Archivo Histórico de la Universidad Técnica de Manabí. Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), vol. Especial, pp. 98-107. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6731/673171216009/html/>
- Congreso Nacional de Chile. (3 de diciembre de 1999). Sobre probidad administrativa aplicable de los Órganos de la Administración del Estado. [Ley N° 19.653]. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=149264>
- Congreso Nacional de Chile. (11 de marzo de 2018). Ley Establece Reforma Previsional. [Ley N° 20.255]. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269892>
- Congreso Nacional de Chile. (11 de noviembre de 2019). Ley Transformación Digital del Estado. [Ley N° 21.180]. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1138479&idParte=10067375&idVersion=2222-02-02>
- Dirección de Presupuestos (1995). "Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño en los Servicios Públicos" (p.17). Ministerio de Hacienda. Recuperado de http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/13965/Guia_indicadores.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile. (2022). Indicadores de desempeño año 2022. DIPRES. Gobierno de Chile. Recuperado de https://www.dipres.gob.cl/597/articles-246725_doc_pdf.pdf
- Garrao, Guzmán y Lepori (2021). Formulario de Postulación Concurso Funcional 2021. Servicio Civil. Obtenido a través de Transparencia IPS.
- Gobierno de Chile. (8 de marzo de 2022). Gobierno destaca avances en modernización del Estado para un mejor servicio a la ciudadanía.



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Gob.cl. <https://www.gob.cl/noticias/gobierno-destaca-avances-en-modernizacion-del-estado-para-un-mejor-servicio-la-ciudadania/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Instituto de Previsión Social. (2022). Resumen ejecutivo - Cuenta Pública Participativa. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. IPS. Recuperado de <https://cdn.ips.gob.cl/files/shares/documentos-conozcanos/cuenta-publica/2022/resumen-ejecutivo-2022-ips.pdf>

Instituto de Previsión Social. (s.f.). Certificado de imposiciones del ex régimen de reparto (sistema antiguo de pensiones). IPS. Obtenido de <https://www.ips.gob.cl/tramites/5288>

Instituto de Previsión Social. (s.f.-b). Quienes somos. IPS. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de <https://www.ips.gob.cl/quienes-somos>

Junta de Gobierno. (28 de junio de 1983). Dicta normas sobre desafiliación y modifica el decreto ley n° 3.500, de 1980. [Ley N°18.225 de 1983]. Recuperado de https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articulos-12775_recurso_1.pdf

Ministerio de Hacienda. (enero, 2022). Informe de Avance de la Agenda de Modernización del Estado. Hacienda.cl. Recuperado en <http://hacienda.cl>

Montero, G. (2023, 3 agosto). Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia. Gobierno de la Republica Dominicana. Administración Pública.

Preservación en archivos y bibliotecas - microformas. (s. f.). <https://sites.google.com/upr.edu/cuidadocolecciones/materiales/microformas>

Resolución 206 de 2016 [Instituto de Previsión Social]. Informes para certificado de imposiciones de las tres ex cajas principales de previsión: servicio seguro social, caja de previsión de empleados particulares y caja nacional de empleados públicos y periodistas. 10 de mayo de 2016. Recuperado de https://gobiernotransparente.ips.gob.cl/docs/2016/res_ips_206.pdf



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

Serrano del Pozo, I., (2017). Crítica a la autoridad burocrática en Tras la virtud: MacIntyre contra Weber y con Weber. Revista de Filosofía Open Insight , VIII (14), 137-163. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4216/421652093008.pdf>

Subsecretaria de Previsión Social. (s.f.). Sistema de pensiones. Obtenido de <https://previsionsocial.gob.cl/organizaciones/empresas-y-empleadores-empleadoras/sistema-de-pensiones/>

Superintendencia de Pensiones. (s.f.). Instituto de Previsión Social (IPS). Recuperado de <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-propertyvalue-9985.html>

Vargas Arévalo, JC, (2009). Ética, corrupción y burocracia. Perspectivas , (24), 209-226.

Weber, M. (1964). Economía y sociedad (2a. Ed.). Mexico: Fondo de cultura económica.

SOLO USO ACADÉMICO

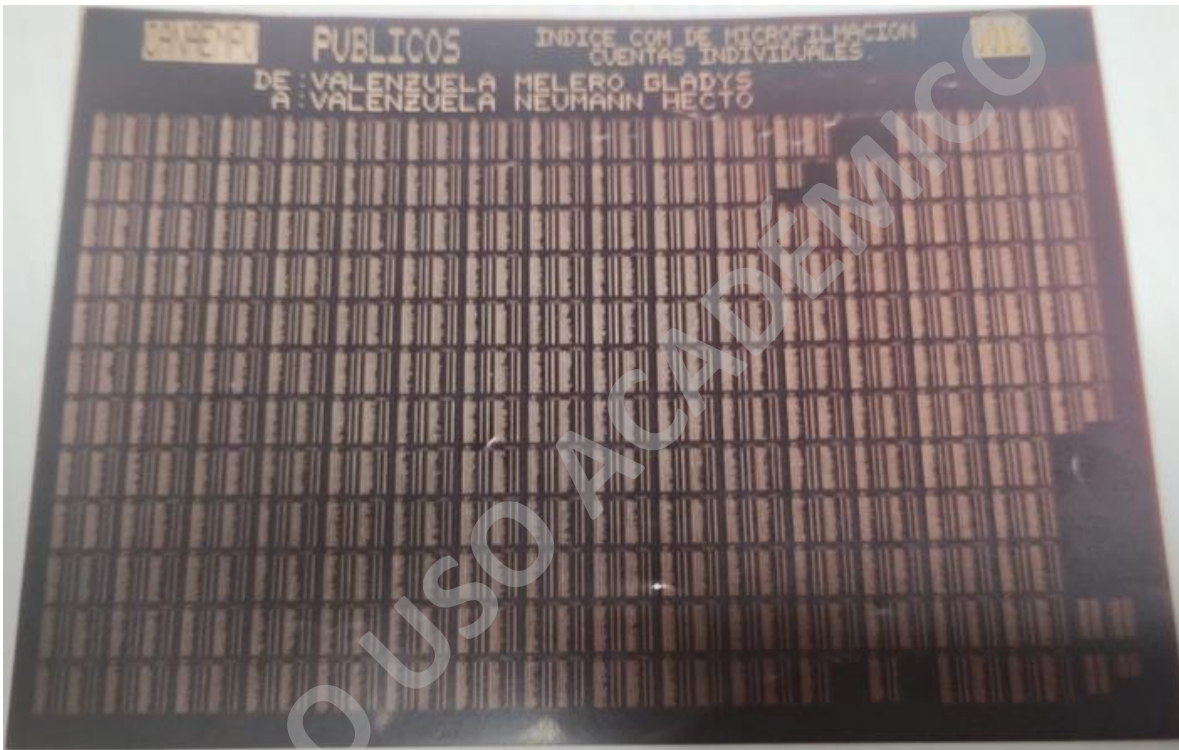




Anexo

Figura 1

Película fotográfica de microficha.



Nota. La película fotográfica de microficha permite almacenar información en una serie de fotografías de tamaño extremadamente pequeño. Tomado de [fotografía] IPS, 2023.



Figura 2

Imagen de microficha en visor.

SERVICIO DE SEGURO SOCIAL
 NOMINA N° 29767 NOMINA N° 1367 N° INSCRIP. 17.401.290

AVATOS		VALDEPRAMA		MARCOS ANTONIO	
PATERNO		MATERNO		PROPIO	

SEXO M MES Y AÑO INSCRIP. 4-76 POLIZA N° 4494570
 NACIMIENTO: DIA MES AÑO 1-58 POLIZA N°
 CARNET Y PREF. 7548931-5 Stgo LUGAR NAC. Stgo
 OBSERVACIONES fpc SERIE Y SECC.

17401 290

PADRE		MADRE	
CONYUGES Segundo		Olga	
HIJOS			

OTRAS POLIZAS
 NUMERO ACTUARIAL
 581 376

Fecha	Ref.	Nómina N°	Año	Sem.	Serie	TOTAL SALARIO E*
26 JUL .77	92	47548				959,15
	3				76130575	5.662,70
					76390575	4.234,20
					77173575	\$10.856,05
80 JUL 2	03	54880			78130575	933659H
JUL 2					79520575	5720415H
JUL 2					80087575	1038858H

154 3087 039

Nota. Imagen de microficha de la ex caja de servicio de seguro social (S.S.S.) en visor. Tomado de [fotografía] IPS, 2023.



Imagen de microficha en visor.

CUENTA INDIVIDUAL IMPONENTE										15.330
RUT/N.INT.IMP		NOMBRE IMPONENTE				RUT/N.INT.EMP		RAZON SOCIAL EMPLEADOR		
2.636.543-0		DOREN LETELIER MONICA				14.925.368-H		ORG DE CRED DE ALMOZARA Y DIAZ LTDA		
DESDE (AAAA-MM)	HASTA (AAAA-MM)	RENTA IMPONIBLE	DIAS	CONCEPTO	TIP.IMP	ARCHIVADOR	FOLIO			
1977-06		3.600,00		1	01	14.616	33			
1976-12		2.458,00		1	01	21.381	11			
1975-08		669.600,00		1	01	23.020	20			
IMPOSICIONES NORMALES : 3										
RUT/N.INT.IMP		NOMBRE IMPONENTE				RUT/N.INT.EMP		RAZON SOCIAL EMPLEADOR		
2.636.543-0		DOREN LETELIER MONICA				14.925.370-J		ORGANIZ CREDITOS ALMOZARA Y DIAZ		
DESDE (AAAA-MM)	HASTA (AAAA-MM)	RENTA IMPONIBLE	DIAS	CONCEPTO	TIP.IMP	ARCHIVADOR	FOLIO			
1975-11		866,30		1	01	20.955	35			
IMPOSICIONES NORMALES : 1										
RUT/N.INT.IMP		NOMBRE IMPONENTE				RUT/N.INT.EMP		RAZON SOCIAL EMPLEADOR		
2.636.543-0		DOREN LETELIER MONICA				14.925.371-H		ORGANIZ DE CRED DE ALMOZARA Y DIAZ		
DESDE (AAAA-MM)	HASTA (AAAA-MM)	RENTA IMPONIBLE	DIAS	CONCEPTO	TIP.IMP	ARCHIVADOR	FOLIO			
1977-11		4.320,00		1	06	13.211	3			
1977-10		4.320,00		1	06	15.133	18			
1977-07		4.320,00		1	01	14.413	72			
1977-04		3.600,00		1	01	15.659	56			
1977-03		3.600,00		1	01	16.571	30			
1977-01		2.458,00		1	01	16.171	13			
1976-09		2.083,00		1	01	17.698	70			
1976-08		1.653,00		1	01	16.836	132			
1976-07		1.653,00		1	01	17.069	8			
1976-02		563,10		1	01	19.050	94			
1976-01		1.126,30		1	01	20.366	23			
1975-05		388.800,00		1	01	24.030	56			
1975-02		291.600,00		1	01	11.909	87			
IMPOSICIONES NORMALES : 13										
RUT/N.INT.IMP		NOMBRE IMPONENTE				RUT/N.INT.EMP		RAZON SOCIAL EMPLEADOR		
2.636.543-0		DOREN LETELIER MONICA				82.604.100-5		ORG DE CRED DE ALMOZARA Y DIAZ LTDA		
DESDE (AAAA-MM)	HASTA (AAAA-MM)	RENTA IMPONIBLE	DIAS	CONCEPTO	TIP.IMP	ARCHIVADOR	FOLIO			
1977-08		4.320,00		1	01	13.694	93			
1977-05		3.600,00		1	01	15.240	4			
1977-02		2.458,00		1	01	15.958	8			
1976-11		2.083,00		1	01	21.256	84			
1976-10		2.083,00		1	01	17.500	19			
1976-06		1.653,00		1	01	18.517	75			
1976-05		1.189,00		1	01	19.782	38			
1976-04		753,00		1	01	22.341	31			
1976-03		990,80		1	01	18.715	67			
1975-12		1.126,30		1	01	20.168	5			
1975-09		866,30		1	01	22.763	25			
1975-06		669.600,00		1	01	23.699	130			
1975-04		388.800,00		1	01	19.476	96			
1975-01		291.600,00		1	01	24.572	40			

Nota. Imagen de microficha de la ex caja de Empleados particulares (EMPART) en visor. Tomado de [fotografía] IPS, 2023.



Imagen de microficha en visor.

CAJA NACIONAL DE EMPLEADOS PUBLICOS Y PERIODISTAS										DEPARTAMENTO CONTROL DE OBLIGACIONES			
1963	Sueldos	IMPOSICIONES						1964	Sueldos	IMPOSICIONES			
		Letra A	Letras Varias	Imp. Atrasadas	Letra A	Letras Varias	Imp. Atrasadas						
	266	3 286											
	267	/											
	268	/											
	269	4 501											
	270	3 529	E	2 127									
	271	3 516											
	272	/											
	273	/											
	274	/											
	275	/											
TOTALES							TOTALES						
1964	276	3 516					1965	277	4 650				
	/	3 516						/	/				
	/	3 516						/	/				
	/	4 438	E	4 235				/	/				
	/	4 438	E	2 111				/	/				
	/	4 650						/	6 168	A 6 068			
	/	4 650						/	/				
	/	4 650						/	/				
	/	4 650						/	ANICA	E 12334			
	/	4 650						/	7 400				
	/	4 650						/	/				
	/	4 650						/	/				
TOTALES							TOTALES						
REPARTICION:										PLANILLA			
OBSERV. 1.- UNIV. TECNICA DEL ESTADO													
										1262143			
PANCNER					CARVAJAL								
										70			

Nota. Imagen de microficha de ex Caja Nacional de Empleados Públicos y Periodistas (CANAEMPU) en visor. Tomado de [fotografía] IPS, 2023.



Figura 3

Transcripción de entrevista a Claudia Guzmán, Jefatura del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social. La entrevistada autoriza el uso de esta herramienta a través del consentimiento informado.

E1: Jefa, en realidad, el objetivo de esta investigación es determinar la eficiencia y la eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones a través del uso de microfichas al interior del departamento de gestión de información adicional durante el año 2021-2023. Ya ese es el título del del del proyecto aplicado de intervención, ya voy a definir un poco unos términos porque tienen relación con la entrevista. En cuanto a la eficiencia, decir que es como la relación entre 2 magnitudes físicas, la producción física de un bien o un servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar este producto, ¿cierto? Y la eficacia, que es el cumplimiento del objetivo planteado, sin considerar necesariamente los recursos que se se pongan para ellos, ¿ya? La entrevista consta de 12 preguntas abiertas, eh la cual debe responder considerando su experiencia y percepción en el cargo que se desempeña. Le mandé un consentimiento informado ehh para que usted lo firme, lo lea si es que está de acuerdo y ahí me avisas, si es que quiere modificar algún punto dentro de ese consentimiento.

La primera pregunta es ¿cuál es el procedimiento que se ha venido utilizando para la elaboración de los certificados de imposiciones?

E2: ¿Cuál es el procedimiento?

E1: Ajá

E2: Eehh. Bueno, los procedimientos que se utilizan, no cierto, es entrar con el rut de la persona. Y con esto, eehh dependiendo del producto, se verifica a través de tres cajas principales que para nosotros son [tose (disculpa)] son canaempu, empart y Seguro Social. Eh. ¿Y por qué digo dependiendo del rut? Porque hay otros que te piden otras ex cajas o qué sé yo. ¿Te piden otra capa o que sí? Y luego de esto, eh, lo primero que se hace es usar el sistema Coreagil, un sistema interno del IPS, para tramitar a la persona en su listado de cotizaciones, si este se encuentra actualmente informado, es decir, con los periodos que nosotros poseemos como administrador de las 3 cajas y si no es así, en la búsqueda, como te decía anteriormente de desvinculación, eh se va conformando de acuerdo a lo que nos arroje el resultado. Eh, por lo tanto, para la emisión de los certificados existe emm procedimientos, cada una funciona emm no se reúnen de la misma manera, por lo tanto cada una tiene una búsqueda específica emm para llegar a los datos que nosotros requerimos. Y se va complementando. Ahora se ha ido complementando, en el sentido de que este sistema que se creó del gestor documental es justamente darle un poco de verificar si algo de las consultas en cuanto al tiempo de búsqueda, aminorar el tiempo de búsqueda.

Emmm. Sin embargo, eh. No debemos desconocer que no está todo en este gestor, sino que es ciertas islas, de todo lo que son estas ex cajas. ¿Ya? Y una vez que emmm hacemos como distintas consultas en este sistema, no cierto, que hay otros sistemas aislados que funcionan como islas también, que también ... y así de forma interna eh y se van complementando los registros. A fin de entregar el resultado final del interesado, que es el listado total de sus cotizaciones a través de un certificado de imposiciones.



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

E1: Súper. La segunda pregunta es ¿cuál es el stock de certificados de imposiciones durante el periodo 2021-2023? Yo sé que no, no, no está como el dato duro, pero ¿algún aproximado que tenga algún conocimiento?

E2: Mira, como el dato duro en este minuto no te podría decir.

E1: No, tranqui.

E2: ¿Emitidos o en pendientes?

E1: No, en stock. El, el, el pendientes.

E2: No, el pendientes nosotros estamos trabajando solamente con lo que tenemos en el año, ya? Porque tenemos que entender que el Instituto, no cierto, generalmente, y es así, funciona con imponentes de mucho, ya, periodo, que muchos están jubilados en su 90%. A nosotros no quedan muy pocos de funcionalidad para aquellos imponentes que aún no se jubilan. Entonces, por lo tanto, hemos ehhh, lo grado rebajar los stocks, y nosotros, este, estamos funcionando con lo que es, eh, casi trimestral. Ahora, y esto bajó bastante el volumen, yo ahora creo que deberían haber unos pendientes como 800, si es que, fue lo último que ha entrado. Emm si es que no es menos que eso. Y dentro de estos pendientes están también estos asignados a trabajo. No es que estén pendientes en una bolsa, sino que están ya con analistas a cargo.

E1: Ya.

E2: Entonces, emm, en ese sentido vamos como super bien encaminados.

E1: Esto ¿también durante este periodo que le mencioné, Claudia, entre el 2021-2023? Esto del poco stock ¿viene de ese periodo?

E2: Claro porque después, digamos, después de la pandemia y todo lo que significó, ¿no cierto? Emmm, y en el tiempo pandémico, igual se buscaron estrategias de trabajo y emm para rebajar estos stocks. Y lo otro, tiene que ver con lo que te decía anteriormente, que en sí el universo de nuestros reales clientes, digámoslo así, también ha descendido, porque si bien es cierto, de pronto son muchas las consultas ¿ya? de casos que están ya solucionados pero que a veces las personas quedan con dudas al respecto, y a veces mandan a pedir una revisión y todo eso, aún cuando esto no les cambie la denegación o el otorgamiento de un beneficio.

E1: Ya. ¿Cuál es el tiempo de búsqueda de información por analista? Considerando que hay algunos, eh, ciertos periodos que no están digitalizados, ¿no es cierto? en el gestor y tienen que acudir a las microfichas como material de información.

E2: Sí. Mira, eso es como super fluctuante porque va a depender, como te decía, del producto en sí, de muchas cosas. Pero en general, yo creo que emmm el el, la búsqueda por caso, eeh y como yo decía como los rut también son más nuevos, por lo tanto el histórico no hay muchos. Eeh fluctúa entre una o dos horas, dependiendo de la complejidad. Hay algunos casos que, obviamente, que van a llevar o pueden llevar medio día. Entonces es el caso a caso, pero como en general para los certificados, como tal, como producto de certificado ehhh son como en relación como una hora y media a dos horas, entre que el analista toma el dato y genere el

E1: El certificado.

E2: El certificado.

E1: ¿cuáles son los medios de los que se conserva la información del historial previsional de los de los imponentes?

E2: Bueno, como te decía antes sobre el sistema interno creado para esta, para esto, y lo que se va ehhh se van complementando y vamos llenando el gran sistema Coreagil, que es el que tiene, que es como la cuenta de capitalización al final de la AFP, ese es como el el gran conservatorio de la información. Ya, pero la información en sí está disponible tanto en el expediente y como en otros sistemas anexos. ¿ya? No funciona solo en una aplicación porque son aplicaciones históricas y lamentablemente nunca se coordinaron...

E1: Claro.



E2: Para que estas conversaran entre sí.

E1: ¿Y los medios físicos, Claudia?

E2: Los medios físicos como te decía son los expedientes que se mantienen en el archivo, en el archivo general IPS ¿no cierto? Ya sean, porque contienen documentación que aportó el mismo interesado que pueden ser estas libretas, eeh talonario de de pago de planillas, todas esas cosas.

E1: Ya Eh. ¿Cómo cree Ud. se puede avanzar en términos de modernización del Estado cuando emitimos los certificados de imposiciones?

E2: Eh. Invirtiendo, generando presupuesto para eso. Aun así, cuando entendiendo que para el... siempre cuando uno genera algo siempre uno ve el costo/beneficio...

E1: Claro.

E2: Entonces como te decía denante, que cuando para el Estado, entendemos que nuestros potenciales jubilables estando sobre bajo tal porcentaje, eeh el gobierno y su presupuesto identifica que hacer un gasto para ese item, en el tiempo, no va hacer muy rentable, porque es algo no vas a seguir usando por 20 o 30 años más...

E1: Claro.

E2: Entonces, es porque es muy corta ya la data que va a tener de uso.

E1: Claro. ¿Cuáles cree usted qué son los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microfichas?

E2: Lo que influye son todas las cosas, como uno siempre dice, las entrelneas. Porque si bien es cierto, existen procedimientos o firmas de buscar, está lo que siempre se habla, el manual de condorito, lo que está entrelneas. Lo que solamente la experiencia eeh te da para llegar a la información. Y, lamentablemente, para eso no existe eeh, un método infalible. ¿Ya? Entonces ahí nos pasa que justamente, y que le pasa a toda la División beneficios, digamos los grandes dinosaurios ¿no cierto? Eehh que conocían cómo funcionaba porque estuvieron desde el principio, de cómo cuando se comenzaron las cajas o no se qué, ellos sabían o entendían que no sé po, te invento... que si en algún dato o registro, había un apóstrofe, una vertical o un punto, eso significaba significaba que uno tenía que ir a otro registro, nosé. Y eso lamentablemente se pierde, se pierde, en el tema de que esos dinosaurios se van de Instituto IPS, y que esa información tampoco se puede registrar po...

E1: Claro.

E2: Es como cuando tu le dices, como cuando uno hace la receta y tú le dices eehh nosé po. Para hacer la cazuela, yo le echo esto, esto y esto y sal. Yap, entonces tu después vas a tú casa y copias la misma receta y no te queda igual...

E1: Claro.

E2: Lamentablemente, hay siempre hay algo que se, la entrelinea que no se dice, o que se da por el conocimiento no más. Es como decir ¿Cuánto era esa? Ay nosé, yo le echo así no más al ojo. Ah, ¿no es una cucharada? ¿no son 20 gramos? Nosé, es al ojo. ¿te fijas? Entonces esas cosas no las alcanzas a pasar.

E1: Claro.

E2: Y eso nos pasa también a nosotros con el tema de la búsqueda de los registros a través de las microfichas

E1: Perfecto. En cuanto al concepto de eficiencia que tratamos de definir ¿cierto? al inicio de la entrevista, ¿qué sugerencias realizaría la búsqueda de información para la emisión de certificados?

E2: Las sugerencias siempre es como ir, como ir, esto es un constante, en el sentido de ir afinando eehh los criterios, irlos también eeh compartiendo y lo otro también, generalizando. ¿Ya? Porque, a veces, eeh... yo entiendo, que aah que para llegar al punto y estar acá, pero a veces tampoco se comparte esa información. Entonces lo que se está buscando es justamente eso, o sea, si tu



encontraste una forma o sabías por un conocimiento histórico que para llegar al dato había que hacer tal o cual, estamos como en eso, vamos compartiendo estos tips, que al final son tips...

E1: Claro.

E2: Para también homologar, ir homologando estas formas.

E1: Claro. En cuanto al concepto de eficacia ahora ¿Cuáles son las sugerencias que realizaría en la búsqueda de información para la emisión de los certificados?

E2: ¿Para la búsqueda?

E1: Sí.

E2: Mira, en la eficacia, mira ahí estamos como bien aplanados. Como ha bajado la solicitud, entonces, eehh. Estamos respondiendo super como dentro del tiempo, porque cada producto tiene un tiempo ¿no cierto? comprometido de respuesta y en eso estamos como bien ajustados, porque como te decía nuestros stocks están muy muy acotados, entonces, nosé po, nosotros estamos trabajando los que entraron en febrero y estamos dentro del plazo que se nos indica para dar respuesta. Eso. Yo creo que la capacidad ha estado súper bien.

E1: Claro. Pero en cuanto a la sugerencia de la búsqueda de la información.

E2: A la sugerencia tú dices ¿en la eficacia?

E1: Claro. ¿Qué sugerencia realizaría?

E2: Lamentablemente como son... es mixta. De sistema ya al tema físico. Emm ya en el tema físico se nos escapa, porque no es como decir: Ah ya, yo me meto a este sistema y este sistema, en darme la respuesta y el rut en el mismo sistema se demora 5. Es un parámetro del sistema. En este sistema me demoro 5, en otro y en el otro, y no se qué, y puedo sacar. Pero cuando son sistemas mixtos, que además dependemos de información a veces lenta, este rendimiento no se puede eehh cuantificar.

E1: Súper. ¿Cree que es posible hablar hoy día de una burocracia eficiente cuando se emiten estos certificados de imposiciones?

E2: Perdón, no te escucho, Espérame. Dame un segundo.

E1: Le repito la pregunta. Dice ¿Cree que es posible hablar hoy día de una burocracia eficiente cuando se emiten los certificados de imposición?

E2: Sí.

E1: ¿Sí?

E2: Sí.

E1: Dentro del departamento existen estadísticas de productividad. ¿Cree usted que este indicador nos permite estudiar la eficiencia de los medios en los cuales se conserva la información para la emisión de certificados?

E2: No necesariamente por lo que te mencioné antes.

E1: ¿Las estadísticas podrían mejorar si el acceso a la información previsional estuviese digitalizada?

E2: Más allá de que estén digitalizadas, eehh que esté en buenas condiciones digitalizada.

E1: Ya. Perfecto. Y ¿Qué desafíos cree usted que tiene el IPS, en específico, el departamento de gestión de Información Previsional en esta materia?

E2: ¿Qué desafíos?

E1: Ujum.

E2: Ese memorial que se debería ir cambiando en el tiempo. Emmm y de pronto nuestro frente va a ir cambiando también, por lo que te decía eehh porque el universo de de estos casos ya están en bajada. Entonces eemmm vamos a tener que abrir nuestros horizontes a otras miradas y de pronto, nosepo, sea por la reforma previsional y alo mejor nos va a tocar, más que seguir generando certificados, asumir otras tareas

E1: Claro.



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

E2: Nosé

E1: Claro, claro, de todas maneras. Era eso.

E2: Que te vaya súper bien.

E1: Estas doce preguntas, muchas gracias. Le mandé el consentimiento informado...

E2: Lo veo y te lo envío.

E1: Ahí usted lo revisa y me lo reenvía. Claudita, muchas, muchas gracias por el tiempo y por la ayuda.

E2: Listo. Chao.

E1: Chao, chao.

Figura 4

Transcripción de entrevista a Álvaro Lepori, Analista de sistemas y procesos del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social. El entrevistado autoriza el uso de esta herramienta a través del consentimiento informado.

E1: En realidad la entrevista, Eh, en realidad la tengo que hacer con el objetivo de que esta investigación determinar la eficiencia y la eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones a través del uso de microfichas al interior del departamento, ya? ese es como el durante el periodo 2021 al 2023, ese es el tema de mi proyecto aplicado, ya? Para contextualizar en realidad la entrevista, eeh voy a definir la eficiencia, cómo la relación entre 2 magnitudes, que la producción física cierto? de un servicio o los insumos se utilizaron para alcanzar el nivel del producto. Ciertamente? Eeh y la eficacia, el grado cumplimiento del objetivo planteado, sin la necesidad de considerar los recursos asignados para ello, ya?

La característica de la entrevista son 12 preguntas abiertas de las cuales tú tienes que responder considerando tu experiencia y percepción del cargo, ok? Voy a enviar un consentimiento informado para que tú lo puedas leer y firmar y bueno, explicarte que esto es totalmente confidencial y si yo tengo tu autorización, solamente voy a exponer el audio de la de la entrevista, ya? como prueba en realidad de que se realizó las 12 preguntas al entrevistado. En realidad que hay algunas veces que los alumnos responden solo la entrevista, entonces me lo pidieron como prueba.

¿Ya? son 12 pregunta, voy a empezar con la primera, que la primera es ¿cuál es el procedimiento que se ha venido utilizando en la elaboración de los certificados de imposiciones?

E2: ¿procedimiento general en la elaboración del certificado? ¿Tú lo dices ¿Más bien enfocado hacia el uso de la microficha?

E1: Eeh. Sí, en realidad, el procedimiento en general, o sea, si bueno, generalmente uno cuando hace un certificado de imposiciones tienen que acudir a este material, porque ahí podemos sacar los periodos que que se necesitan para nutrir el historial previsional.

E2: Sí, mira, yo yo en general en la confección del certificado en sí, yo no estoy en esa en esa área principalmente. Eeh, obviamente llegué al requerimiento de la Oficina de de las Capris. Eeem,



luego nosotros recibimos esa solicitud, yo estoy en la parte, más que nada encargado de hacer la carga de la solicitud para que el analista la tome y la procese, eehh carga y asignación de los trámites...

E1: Perfecto.

E2: En cuestión. Ah. Luego el analista desarrolla eso, ahora con el tema puntual de las microfichas me veo involucrado en en estos proyectos que que te han comentado de digitalización de microfichas. Para lo que buscábamos, la agilización de la búsqueda de la información. En una microficha, eehh donde uno digitaliza la imagen, más bien no el contenido.

E1: Claro.

E2: El contenido no queda digital, queda digital una imagen. En definitiva, es la misma imagen que hace referencia cada una de las microfichas donde está la información de las impositivas eeh para que los analistas en sí puedan completar su historial previsional, que es de la finalidad del tema.

E1: Claro.

E2: No sé si con esto te ayudo a contestar un poco.

E1: Sí, no si es todo bajo la perspectiva de tu cargo, Álvaro, así que todo lo que tu digas va a servir con respecto a las preguntas que vamos a hacer. Eehh la segunda pregunta hace referencia, ¿cuál es el stock de certificados de impositivas durante este periodo, si tú tienes como alguna noción con respecto a esto durante el periodo 2021-2023?

E2: 2021-2023? Mira, no tengo el dato duro en sí. Decir que en solicitud de certificado, que yo estoy cargando aproximadamente a la semana cargo entre 70, 100 o 120 certificados semanales

E1: Super ya súper sí, porque por eso ahí lo podemos proyectar o después podemos ver el dato.

E2: Sí, probablemente. Porque nosotros también hacemos control. Pero el que tiene el dato duro duro, quizás más a la mano, es Nicolás.

E1: Súper sí, no hay problema. Sí, en la tercera pregunta es ¿cuál es el tiempo de búsqueda de la información por analista? No sé si es que tú manejas esa información.

E2: Mira nosotros en alguna oportunidad, cuando desarrollamos y postulamos al proyecto funciona con el sistema de digitalización, habíamos hecho una estimación de búsqueda por analista en sistema de microficha antiguo...

E1: Claro.

E2: ...de aproximadamente 10-15 minutos de búsqueda entre que tiene que salir de su puesto de trabajo, ir a los Kardex, hacer la búsqueda probablemente tomar un índice, ir a un visor o un escáner de microficha, sacar la coordenada del índice y poder acceder de nuevo a ir a buscar la otra microficha que la contiene la información, eeh ha encontrar la información puntualmente. Estimamos y hay márgenes de error, Ah, pero dependiendo de de también de del analista y la capacidad que tenga también de hacer la búsqueda más rápido o más lento.

E1: Claro.

E2: La verdad que ahora versus el sistema que estábamos proponiendo nosotros, que hay una buena parte digitalizada. Hay otra que es todavía falta, por supuesto. Eehh Esa búsqueda se reduce a 1-2 minutos.

E1: Claro. Claro, súper. La siguiente pregunta es, ¿cuáles son los medios de los que se conserva la información del historial previsional de los imponentes?

E2: Mira, actualmente ya se ha ido migrando un poco al sistema digital de acuerdo a los proyectos que nos han ido funcionando. Que hemos ido haciendo con harto esfuerzo y sí, falta mucho, pero pero con harto esfuerzo. Eehh ahí sería uno en digital. El segundo sería el sistema de microfilmación. E1: Claro.

E2: Que es, en definitiva, hay un punto a poder completar con mayor información. Un sistema en el que en una hoja tipo radiográfica, está miniaturizada la información de los imponentes que



antiguamente estaba tanto en libretas como en otros medios físico que estaban. Que entiendo que también se guardan en que están en resguardo, el archivo agrícola ...

E1: Claro, el archivo agrícola.

E2: Y vinculado en otro en archivo claro. Eh. Entiendo que también porque el otro día baje la bodega, encontré también un rollo de cinta de que también son microfilmaciones, pero que están en otro formato de rollos de cinta, en unos rollos. En general, es a mí lo que me ha costado muchísimo, cuando trató de explicar esto, es que la gente logre entender que es una microficha, porque la verdad es que uno puede explicarlo, pero hasta que no lo ven o no ven la caja antigua, esa que tiene las luces y los espejos. No logran dimensionar qué es lo que es una microficha y que en no sé, por ejemplo, nosotros que hemos estado siguiendo los proyectos, cada una de las hojitas de microfichas contiene aproximadamente 270 registros, que son hojas con con donde cada una de las hojas contiene mucha información, ya sea de uno o de más imponente. Ahora estamos evaluando que un set de microfichas promedio tipo el saci dicom tiene 8000 microfichas. Por lo tanto, la cantidad contenida de información dentro de esos kardex y microfichas son... es muchísima información. Que de repente se escapa un poco de las posibilidades de de digitalización que nosotros tenemos que de manera manual.

E1: Claro, ya pasamos a la siguiente pregunta, Álvaro, que ¿cómo crees tú que se puede avanzar en los términos de modernización del Estado cuando emitimos certificados de imposiciones?

E2: Ah bueno, pongamos en contexto que esto es del sistema previsión antiguo. Para el sistema de previsión antiguo que un sistema que nos está abandonando por la demora del tiempo, la gente se está jubilando y una vez que ya estén jubilados y se haya hecho uso de la información va a quedar casi como un Archivo Histórico, pero hay cosas que hay que mantener mientras las personas se mantengan cobrando su pensión. Con esa base, eemmm, con esa base nosotros podríamos... repíteme la pregunta para contextualizarlo bien.

E1: Que ¿cómo crees tú que se pueda avanzar en términos de modernización del Estado cuando emitimos certificados de imposiciones?

E2: Ya hay cosas que son las ideales y cosas que se pueden hacer y cosas que por el corto tiempo que queda del sistema antiguo, no vale la pena tanto hacer.

E1: Ok.

E2: Esto todo en un plano también de de que hay que responderle al imponente de la mejor manera también.

E1: Claro.

E2: Sin embargo, los costos asociados para un sistema de modernización que se debería, a mi gusto, a mi percepción, que se debería haber hecho quizás en el año 80-90. Emm, hay cosas que quedan, no sé, estimemos 4 años del sistema antiguo para que jubile el último imponente. Y hay proyectos de digitalización que nosotros estamos apuntando a hacer que van a ayudar, si bien no va a solucionar el problema completo, va a ayudar mucho a que se agilice. Eh. Ejemplo, nosotros encontramos por una investigación que hicimos, junto a compañeros de labores hace un tiempo cuando yo me incorporé al servicio. De qué sistema era un poco más eficiente para la digitalización de este mismo. Empezamos hacer prueba, de acuerdo al flujo de trabajo que mantiene el analista y el flujo de búsqueda que hace, puntualmente en el flujo de búsquedas. Es para entender la lógica de búsqueda del analista.

E1: Claro.

E2: Y tratar de replicarlo de la manera más económica y de una manera mas ágil porque si bien existiría la forma de digitalizar la información, cosa de que uno haga la búsqueda y se pueda generar base de datos gigante hasta los sistemas que hoy en día existen de OCR que es de reconocimiento de texto digital. Emm, no logran captar el detalle completo de cada una de las microfichas, por lo tanto, la información puede contener errores, si es que uno lo hace así. Puede y



tendría que llevar un proceso de revisión muy exhaustivo que requiere muchísimas horas hombre. Eeh. Además de que quizás no vale tanto la pena. Por el contrario, encontramos el sistema de digitalización en imagen, donde la interpretación la hace cada analista, al igual que la hace cuando va a ver la microficha. Entonces, lo que sí tenemos que mantener en digital es el sistema de búsqueda. Para que la gente pueda llegar a la información que está contenida en esa microficha puntual. De esa manera, eehh, se ha podido avanzar en términos de la digitalización. Si bien, no soluciona un problema completo, es un gran avance.

E1: Claro, claro.

E2: Es un gran avance que permite que dado que estamos aquí también los especialistas en esa información son cada vez menos. Porque van jubilando y son personas que al final tienen los conocimientos de un sistema de previsión antiguo, que es un legado al final de cuenta. Entonces, con las pocas personas que van a ir quedando, tratar de optimizar la mayor cantidad posible, el tiempo y la llegada a la información en la búsqueda. Ese ha sido principalmente nuestro objetivo al desarrollar estos proyectos.

E1: Súper, súper.

E2: Entonces, resumiendo, el ideal sería poder digitalizar toda la información y que uno no sé, la persona vaya a Chileatiende y en Chileatiende ingrese el rut de la persona y le aparezca todo consolidado porque ya se podrían integrarse todos los periodos que están contenidos ya se podrían vaciar directamente a su historial previsional. Ese es el ideal, ya sabemos que por temas de costo/tiempo. No se puede. Optamos por esta segunda opción, que es un mix entre lo digital y lo antiguo que se hacía. Emmm, también con costo asociado, que son más o menos elevado, porque a ver, nosotros con la maquinaria que tenemos actualmente en el IPS, hicimos un estimado de si es que nosotros digitalizáramos esas mismas 8000 microfichas que te había comentado. Nosotros nos deberíamos demorar aproximadamente, con las características hoy en día y de nuevo de maquinaria y de hora/hombre, nos demoraríamos aproximadamente 20 años en terminar de digitalizar todo.

E1: Claro, es un tiempo de largo plazo.

E2: Claro, y si el sistema se acaba en cuatro, no vale la pena, o sea desechado. Segunda instancia, que es la que estamos apostando por la que estamos levantando proyecto. Es una máquina que encontramos, me parece mucho el representante en Australia, no me acuerdo si era en Australia o en Canadá, uno de los dos países, no me acuerdo, hace como 3 años hicimos esas averiguaciones. En Canadá, luego de muchas peleas, nos derivaron con un representante que tenían en Chile. Y existe una máquina que es capaz de procesar esas mismas 270 imágenes, que es una microficha, en 2 minutos.

E1: Ah, es considerable la disminución del tiempo.

E2: Claro, o sea las 270 imágenes de una microficha. Pero en las 8000 microfichas se nos reducen a un mes de digitalización aproximadamente, lo que nosotros nos demoraríamos quizás 20 años, ellos deberían demorar un mes en digitalizar la imagen y probablemente, uno o dos meses en indexar. Por lo tanto, en 3 meses nosotros podríamos, podríamos, tener esa microficha y hoy en día estamos levantando el proyecto a ver si nos autorizan los fondos para poder llegar a digitalizar por lo menos esas 8000 microfichas.

E1: Perfecto ya ya, Álvaro, mira la siguiente pregunta es ¿cuál crees tú que son los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microficha?

E2: ¿Factores?

E1: Sí, los factores que influyen en la búsqueda de la información a través de las microfichas.

E2: De la microficha antigua, el principal factor que influye en en él, quizás no poder llegar a la información, puede ser en el mismo desgaste, la microficha con el con el el tacto se van desgastando con el uso, que se yo, el almacenamiento. Emm. Entiendo que para el terremoto



quedó la embarra', se cayeron unos kardex y se mezclaron muchas microfichas. Emm ¿Que se yo? También siempre van a estar los riesgos de espacio físico también hay copia, pero si hay un incendio y se queman las microfichas se pierde la información...

E1: Se pierde la información clara.

E2: No sé, y los otros son los tiempos asociados y la capacidad de búsqueda que tenga cada analista.

E1: Súper. En cuanto al concepto de eficiencia que mencioné al principio de la entrevista, ¿que sugerencia realizarías tú en la búsqueda de información para la emisión de certificados de imposiciones?

E2: Mira, yo. Honestamente, yo creo que hoy en día de la manera que se está haciendo. Eh, quizás es lo más eficiente que se puede hacer hasta ahora. Y que logramos levantar estos proyectos, que va a mejorar un poco. Emmm. Pero no hay expertos más expertos que los que están.

E1: Ok, entiendo. La misma pregunta, pero con el concepto de eficacia, cierto? ¿que sugerencia....

E2: [interrumpe] La respuesta va por el mismo carril. En definitiva, no hoy en día con las características que hay. No hay. Entrenar una persona es lo complejo que existe en un sistema que se está desvaneciendo por así decirlo. Que se está extinguiendo, perdón, no desvaneciendo. Por causa naturales.

E1: Claro, quedan muy pocos imponentes en el sistema antiguo, así que...

E2: Sí y nuevos no van a haber.

E1: Ajá.

E2: A menos que salga la reforma previsional y se vuelva un sistema que, que tampoco va a ser igual, pero podría tener algo del legado.

E1: Claro. Podría hacer algo mixto.

E2: Pero microfichas no van a existir más porque no hay más. No hay nuevas. Aunque cuando nosotros fuimos con los proveedores de las máquinas. Eh, nos comentan que las AFP, también son sostenedores de de información previsional microfilmada. Ellos también tienen microficha, que que a su vez están algunos en proyectos de digitalización para quizás lo mismo..

E1: Claro.

E2: Corriendo por por su por su lado.

E1: Claro. Súper. Eh ¿crees tú que es posible hablar hoy día de una burocracia eficiente cuando se emiten los certificados de imposiciones?

E2: Defíneme burocracia eficiente, porfa.

E1: Estos conductos regulares que se tienen que seguir. Estos instructivos, las resoluciones, cierto? de manera eficiente. ¿Crees que crees que se emiten hoy en día los certificados de imposiciones dentro de una burocracia eficiente? O se podría mejorar eso.

E2: ¿Mejorar el tiempo de respuesta?

E1: Claro, claro, tiempo dentro de esta burocracia.

E2: Hay una mezcla de concepto. Ahora, si es que tú lo ves en el flujo desde que el el imponente se acerca a una CAP y hace la solicitud del certificado hasta que nos llega la información, la información de la solicitud a nosotros, nosotros la ingresamos. Eh yo hoy en día estoy también viendo alta reportería de de la cantidad de trámites que están atrasados, que están pendiente de... Y y la verdad es que los tiempos de respuesta que estamos teniendo hoy en día lo hemos disminuido un montón, un montón. Entonces emm. La burocracia está considerada como los requerimientos que hay que hacer para emitir la solicitud. Eso lo tendríamos que ver con la con la CAP, con la oficina de Chileatiende.

E1: Pero crees que se podría mejorar esto? O ya están...



E2: Desconozco, que es lo que le pide a la oficina de Chileatiende al al imponente para hacer la solicitud puntualmente.

E1: No, pero dentro dentro también en el marco del departamento de gestión de Información Previsional.

E2: Es que a nosotros nos llega la solicitud ya procesar, no la burocracia que que obtiene el el imponente cuando hacen la solicitud, eso nosotros no la vemos. Nosotros vemos cuando la solicitud ya está emitida y a mí me llega el requerimiento.

E1: ¿Y tú? luego la designa a los analistas.

E2: Exacto.

E1: Perfecto. Álvaro, dentro del departamento existen estadísticas de productividad, cierto? ¿crees tú que este indicador nos permite estudiar la eficiencia de los medios en los que se conserva la información para la emisión de los certificados?

E2: ¿De los medios donde se conserva la información.

E1: Sí, ¿crees tú que este indicador de productividad nos permite estudiar la eficiencia la eficiencia de los medios? en este caso sería la microficha ¿no es cierto? donde se adquiere la información.

E2: Al no haber eh medios alternativos de búsqueda de información. Eeh no tiene mayor relación diría yo.

E1: ¿Las estadísticas podrían mejorar si el acceso a la información previsional estuviese digitalizada?

E2: Claro que sí.

E1: ¿De todas maneras?

E2: De todas maneras. Si no, no apuntaríamos a los proyectos que te había mencionado hoy.

E1: Claro. Y por último, Álvaro, ¿qué desafío crees que tiene el IPS, en específico, el departamento de gestión de Información Previsional en esta materia?

E2: ¿En la materia de la información en microficha?

E1: Claro.

E2: bueno, nosotros hemos propuesto este sistema que que te comentábamos.

E1: Ajá.

E2: No sé si es el mejor, la verdad. Como te decía, existen otras alternativas que pudieran ser mejor. La viabilidad económica no, no lo permite y la viabilidad en tiempo tampoco. Que al final de cuenta es uno de los principales puntos por el que se desechan algunas opciones.

E1: Claro.

E2: Es por el tiempo que se hace. Yo me voy a demorar en un proyecto a desarrollar más de 4 años. Incluso incluso los mismos 4 años ya no tiene sentido.

E1: Claro.

E2: Pero respondiendo a tu pregunta, yo creo que hoy en día se está haciendo lo mejor que se puede con las herramientas que existen.

E1: Perfecto y todo apuntando a por lo que me comentas tú en la entrevista, al tema de la digitalización.

E2: La digitalización permitiría poder reducir los tiempos y mejorar un poco la capacidad que tienen los analistas de consultar la información y poder completar de la manera más correcta su su historial previsional. El tema también, que es un tema muy particular, es que el set de información digital normalmente es el mejor juegos que existe de microficha. Por lo tanto, es la mejor imagen a la que uno pudiera acceder. Y que estaría que la gran gracia de esto, es que está disponible para todos los analistas de manera simultánea. Si todos requirieran ingresar, muy difícil ah, aunque si todos requirieran ingresar a hacer la consulta de un imponente en una hoja de microfichas, todos pueden acceder al mismo tiempo, cuando aquí si no se tendrían que pasar de mano en mano la misma microficha. Y además, otro punto que que es lo que pudimos notar en pandemia es que da



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

la posibilidad de que un trabajo que está categorizado como un trabajo donde es 100% presencial, se pudiera desarrollar de manera remota.

E1: Super. Se entiende. Yapo Álvaro, ahí están las 12 preguntas.

E2: Espero podido haberte podido ayudar de la mejor manera.

E1: Sí, de todas maneras. Muchas gracias. Eh, voy a mandarle el consentimiento informado hoy para que lo leas y si es que estás de acuerdo, si es que quieres hacer alguna modificación. No hay problema y muchas gracias, muchas, muchas gracias por por el tiempo y por las respuestas.

E2: No de qué. Mira. Hemos estado tratando de de. digamos estar con un granito de lo que sea a tratar de mejorar, pero de ayudar a la gente que trabaja, que somos pares todos en el subdepartamento. Eh, y y básicamente eso eso, tratar de hacer un aporte en que se logre de completar la información de la mejor manera posible.

E1: Claro, de todas maneras, ya pues Álvaro. Muchas gracias, te pasaste y ahí te voy a estar molestando para que me hagas el vínculo con Nicolás.

E2: Si si si.

E1: Ya. Si no es hoy día, puede ser otro día, no hay problema.

E2: Sí, de todas formas.

E1: Ya, te pasaste, Nicolás, muchas gracias. Que estés bien. Chao Chao.

E2: Chao.

SOLO USO ACADÉMICO



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Alvaro Lépori Honeyman, RUT 9946574-3
declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Eficiencia y eficacia en la emisión de certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023"**, consistirá en responder una entrevista de 12 preguntas abiertas que pretenden aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración Pública de la Universidad Mayor, que guía la investigación. Declaro que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Danae Garay Briones, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, la entrevistadora me ha informado que se me identificará, a través de mi nombre y/o cargo, en el estudio. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte del Proyecto de Intervención Aplicado de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 11 de Abril del 2024


Firma Participante

Firma Investigadora



Figura 5

Transcripción de entrevista a Nicolás Garrao, Jefe Unidad de gestión de trámites e información del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social. El entrevistado autoriza el uso de esta herramienta a través del consentimiento informado.

E1: Gracias por permitirme esta entrevista. Que va a ser cortita. Son doce preguntas pero, eh, bajo la perspectiva de tu cargo y todo eso te voy a traer a explicar un poquito en lo que consiste el objetivo que de esta investigación, que en realidad también es el título ya? De este proyecto aplicado de intervención, que es determinar la eficiencia y la eficacia en la emisión de los certificados de imposiciones a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social. Y, abarcado del periodo 2021-2023. Ya?

E2: Ok

E1: Eh, bueno. En realidad son 12 preguntas abiertas que la idea que se vaya respondiendo según tu experiencia y la percepción del cargo que tú te desempeñas. Ya? La primera pregunta es ¿Cuál es el procedimiento que se ha venido utilizando para la elaboración del certificado de imposiciones.?

E2: Para la elaboración de los certificados de imposiciones? A ver, si bien no, no es parte de mí o de las competencias del del equipo al que lideró. El conocimiento que yo tengo respecto a los certificados de imposiciones que tienen, ehh, nosotros estamos en la etapa de... Bueno, primero se acerca una persona a la sucursal, en este caso, hacer las solicitudes del certificado y el ejecutivo en la sucursal lo ingresa en el sistema CORE. Y lo que hacemos nosotros para dar inicio al proceso de acá es, bueno, eso cambió porque antes era una carga diaria manual, nosotros automatizamos o semi automatizamos el proceso y definimos una carga semanal. Donde rescatamos, mediante un proceso masivo, todos los certificados que se solicitaron la última semana y lo cargamos en el sistema informático interno STI. Luego de eso, que o sea que eran cargados en el sistema y luego de eso esperamos hasta que que se asignen a trabajo nos pidan asignarlos a trabajo a cada analista. Emmm. También lo hacemos de manera masiva. Tratamos de hacer, nosé, nóminas de si son 4 o 5 analistas, 100 Certificados para cada 1 en el en el mes y se hace una nómina de los certificados y se se hace la asignación y posterior a eso ya lo empieza a trabajar en el área de certificado. En donde hacen búsquedas, entiendo yo, de la mantención, en el fondo, el historial previsional del imponente relacionado al certificado, que sí que tienen que agregar, eliminar o corregir algún período de cotización. Luego de eso, se marca como finiquitado y hay que finiquitarlo también en el sistema.

E1: Súper, Eh? ¿La pregunta número dos, ¿cuál es el stock de certificados de imposición de durante el periodo 2021-2023? Aproximado o lo que tú recuerdes, EH? Dentro de lo de la información que tienes tú ahí, en el Instituto de previsión social.

E2: Mira en realidad, porque por ejemplo, yo ahora saqué la la información, te la envié te la envié por correo. Nosotros al día de hoy tenemos un stock de 900 certificados ¿EH? En en estado



pendiente, esos 900 son de los últimos dos a tres meses, es decir, hay un... Entonces, como considerando abril, marzo y febrero, donde en el fondo el el que menor cantidad tiene es febrero después marzo y abril que en el fondo es el más reciente y donde se están cargando. Más menos el el volumen es como de cerca de entre 350 y 400 al mes. Entonces tenemos un stock promedio más o menos de de 2 meses. Y el y bueno desde el 2021, que fue como pandemia. Eso empezó a reducirse en términos de de volumen de certificados que llegaba los años anteriores. Hoy día, claro, si yo ejecuto la consulta, eso sigue respecto a ver cuáles están en Estado pendiente. No tenemos más pendiente que lo que te he mencionado. Es decir, el último certificado que está pendiente es un certificado del mes de febrero. Cachai, todo el resto está finiquitado.

E1: claro. Perfecto. Ya Nicolás, La tercera pregunta ¿cuál es el tiempo de búsqueda de información por el analista?

E2: ¿Tiempo de búsqueda de información por analista?. Emm chuta. Yo sé que referente a eso puede ir variando de acuerdo a la a la complejidad de lo que están buscando, es decir, puede variar respecto a la caja que se está solicitando el certificado, hay cajas más complejas que otra. Puede variar por la.. si es que la información está disponible acá dentro de no sé dentro del edificio de de Santo Domingo o si está disponible en en alguno de los archivos. Ah. Eso en el. Si adicionalmente.... ahí encendí la Cámara.

E1: Jajajaja... si bien, no te preocupes.

E2: No tengo oficina pero para que me vieras. No tengo oficina, estamos ocupando un espacio abierto, por eso no había querido prender la cámara, pero ahí está, por si acaso.

E1: Jajajaja.

E2: Emm el. Y cuando una vez que viene la información, yo sé que el bueno el proceso de de búsqueda de información en la en la microficha o en los otros medios. Ya sean medio físico de papel, puede puede ir variando de acuerdo a la complejidad. No sabría de... que si me imagino que no sé por si es que la información está y la tienen disponible para llegar a hacernos a una microficha del saci dicom. Llegar al detalle desde el índice, al detalle les debe tomar por lo menos unos 20 minutos me imagino yo, más de 15 minutos.

E1: Claro. Ya, super. En la cuarta pregunta, Nicolás, ¿cuáles son los medios los que se conserva la información del historial previsional de los imponentes?

E2: Emm mira yo por lo que entiendo hay información que está en los sistemas yo sé que hay información dentro de los 3 segmentos de información de Microficha. O sea, que son en el fondo Tablas de información de este segmento microficha, el segmento histórico y el de coti-cotización. El coti-cotización es como el el actual y que está relacionado con recaudación, es decir, todo lo que pertenece a ese segmento ya es digital, es decir, viene y en lo que se agrega desde el 2007 en adelante. Ya, lo previo, lo histórico y lo de Microficha entiendo que hay un porcentaje que está está cargado, sobre todo en el tema de microficha y donde el universo como te comentaba ahí en el correo son alrededor de 380000 microfichas en el catastro que nosotros levantamos el año pasado. En el fondo, acá es lo que existe, son duplicados de esa información para poder acceder a ella. Emm y el y hay un universo que está cargado o no en el en el sistema CORE, la idea es que todo confluya a la carga de información en el sistema.

E1: Claro.

E2: Y cada vez que llega un un caso, hay que trabajar sobre un rut. Lo que entiendo yo es que el analista debe dar mantención al historial previsional, agregando o eliminando esas cotizaciones. Por lo tanto, va el va dejando lo más pulido posible el historial previsional.

E1: Claro. La quinta, Nicolás, dice: ¿cómo cree usted que puede avanzar en términos de modernización del Estado cuando emitimos certificados de impositivos?

E2: ¿Me puede repetir la pregunta?



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

E1: Dice: ¿Cómo crees tú que se puede avanzar en términos de modernización del Estado cuando se emiten certificados de imposición?

E2: A ver desde el punto de vista de de la solicitud. Emm, como te explicaba recién si una persona se tiene que acercar a la sucursal a solicitarla creo que también podría acercarse a una a la web para hacer la solicitud, que genera un formulario en línea y eso se cargan en el sistema.

E1: Claro.

E2: Para facilitar y modernizar el el trámite. Una vez que está acá, si eso sigue igual, por lo menos el proceso que generamos nosotros hace ya por lo menos un año y un año y medio está como lo suficientemente, es lo suficientemente masivo como para no tener que estar todos los días haciendo la carga y cargar, nosé po, 30 certificados uno a uno, lo que cargamos más de 100 en una semana.

E1: Claro que era que era el método que se utilizaba antiguamente.

E2: Ahora yo creo que la las, la otra parte que tiene que ver con la búsqueda de información y ahí es donde hay un poco apuntó el proyecto era digitalizar esa información, no necesariamente. O sea, digitalizar las imágenes, no no digitalizar la información, porque ese proceso es muy costoso, es decir, que exista... que exista pagarle una empresa, por ejemplo o o hacer investigación respecto a a pasar las microfichas por un equipo después de digitalizadas, pasarla por un OCR para que lea los datos y esos datos volcarlo al sistema. Yo creo que algo demasiado caro y en términos de costo oportunidad, porque esto también tiene una fecha de vencimiento que que no es de... no es de largo plazo, sino que yo diría que es de corto plazo. Va a terminar... termina echando por abajo cualquier proyecto de ese tipo. Entonces tienen que ser proyecto más de super priorizado y como de corto plazo. Entonces por eso apuntamos como a la digitalización de la imagen, porque eso es lo que lo que pudimos analizar nosotros es que reduce los tiempos de trabajo en términos de la búsqueda de información. Entonces yo podría hacer más eficiente el proceso de generar un certificado. Que ahora la expertiz que tenga cada analista para poder generar eso. Eso es lo que no va a cambiar, no, no podemos generar un robot que tenga la expertiz que tiene el analista para poder identificar qué es lo que está bien o está mal dentro del del historial previsional y la información que tiene ahora a mano. Y por último, creo que para efectos de la publicación, debería estar disponible en la web en general, es decir, que la persona si yo logro hacer que la persona solicite por web, una vez que esté listo, podría levantarle una alerta a través de un correo electrónico informándole de su certificado está listo y que lo pueda imprimir.

E1: Que lo pueda descargar en línea.

E2: Descargar en línea, que esté disponible cuando lo necesite y que no tenga que acercarse necesariamente a una sucursal para poder para que se lo entregue o que le den la información, simplemente.

E1: Súper. ¿Nicolás, cuál cree usted que son los factores que influyen en la búsqueda de información a través de microfichas?

E2: Los factores que influyen en la búsqueda de... en primer lugar, la disponibilidad de la de la microficha en el lugar de trabajo. Por ejemplo, ahora particularmente estamos en el en el piso 8 porque están remodelando el piso 5 y eso igual ha afectado el trabajo diario de los analistas porque no tienen las disponibles todas las microfichas que tenían disponible cuando estaban en el quinto.

E1: Claro.

E2: Eso ya se nota el hecho que estén disponibles, sobretodo la las microfichas que más utilizan tienen que estar a mano y cerca de ellos. Entonces entiendo que por por el volumen de información, que existan archivos que son edificio completo, que están en otras ubicaciones donde hay que solicitar esa información, pero me imagino que es lo menos recurrente. Es decir, deberían ser para cada 10 casos 1 debería ocurrir eso, quizá más en término de, o sea, menos en términos



de proporción. Y... el otro factor, uno era como la disponibilidad de información y segundo, la expertiz que tenga en este caso el analista respecto a lo que esté analizando. Si tienes perfil, particularmente en la caja sobre lo que está haciendo el análisis, si tiene o no la tiene, si es que hubo algún cambio respecto a lo que él sabía, si es que en general el hace está bien hecho, es decir, ahí el feedback pertinente desde el área de control de calidad para saber si que si es que se están cometiendo errores respecto a cuando él analiza un caso de ese tipo.

E1: Claro.

E2: Eso.

E1: Ya, emm. En cuanto al concepto de eficiencia, cierto? ¿qué sugerencia realizaría en la búsqueda de información para la emisión de estos certificados?

E2: Yo creo que para poder hacer más eficiente el proceso, lo ideal sería que sería lo que más utilice esté digitalizado. Yo creo que ese sería el punto de eficiencia que un que le podríamos dar. Por qué a lo mejor el punto de eficiencia máximo sería que todo ya esté volcado en el sistema. Toda la información que está en la microficha es ya esté digitada en el sistema y que ellos en el fondo solo tengan que validar o nose po, recurrir a que si existió algún error al momento de hacer el el traspaso de esa información, pero creo que como te comentaba en delante, ese proceso es demasiado caro para lo que queda de de de...

E1: De imponentes del sistema antiguo.

E2: Imponentes del sistema. Y entonces, creo que hoy día lo que tenemos más a mano y que podría ser también más alto el costo de oportunidad es digitalizar la información. Ir en orden, en orden de prioridad, primero esto después de esto, mientras exista dinero y exista... emm se pueda ir generando ir haciéndolo de a poco. No no pensar en el universo de la 380000, sino que chuta si logro digitalizar 50000 la pega de aquí en adelante va a ser mucho más eficiente.

E1: Y es la misma pregunta Nicolás, pero bajo el concepto de la eficacia, ¿qué sugerencia realizaríamos para la búsqueda de información para la emisión de los certificados?

E2: considerando que la la eficiencia tiene que ver con el uso de la mínima cantidad del uso de recurso respecto a la tarea y la eficacia de completar la tarea. Creo que lo que hoy día se está haciendo corresponde a eficacia, es decir, no. Lo que tenemos hoy día permite que seamos eficaces porque damos respuesta a lo que a lo que hemos generado y con los controles que hemos aportado, por lo menos en en el equipo que lidero, hemos permitido que los stock de certificados hayan disminuido bastante.

E1: Claro.

E2: O por lo menos no tengamos stock de años anterior o de muchos meses atrás.

E1: Súper. ¿Cree usted que es posible hablar hoy en día de una burocracia, una burocracia eficiente cuando se emiten estos certificados de imposiciones?

E2: Ah. ¿Cuál es como el el concepto de burocracia?

E1: A ver... el concepto de burocracia puede ser, eeh seguir estos conductos regulares que generalmente tienen la las instituciones públicas para poder emitir estos certificados de imposiciones. Ciertamente? por ejemplo, puede ser el instructivo, como puede ser también las resoluciones. ¿cierto? a este tipo de de de de papeleo, así como para decirlo de forma más coloquial, a se entiende como una burocracia ya? y si es eficiente cierto esto estos procesos para poder emitir estos certificados de imposiciones o se podría facilitar más, cierto? el el poder emitir estos certificados de imposiciones, no tanto en este paso a paso que se genera en la institución pública, sino que se podrían acortar estos plazos o acortar estos pasos, cierto? para poder ser más eficiente en la emisión de estos certificados.

E2: Chuta, ahí de-desconozco un poco la... como por así decirlo, el papeleo o la burocracia que está detrás de los certificado, en como te comentaba recién el flujo que yo manejo en términos de certificados como bien directo. La persona va a la sucursal, nosotros la ingresamos, después el



analista lo trabaja. En términos de plazos, los plazos igual son extensos ehh o sea, creo que son 90 días. Cachai? entonces tampoco es algo que que sea como tan apremiante. Quizás si quisieran darle más eficiencia esos plazos se tendrían que agotar, pero desconozco si hay documento que estén relacionado a adicionales para la emisión del certificado. Por lo que yo tengo entendido es que que se da la la mantención al historial y el certificado a como que va quedando disponible en el sistema.

E1: Claro, pero no hay, no hay como un tiempo plazo para como por ejemplo lo tienen los beneficios para poder generar este certificado de imposiciones.

E2: Claro, claro, a diferencia de de de de los certificados, en ese caso lo el el expediente beneficio. Yo sé que maneja un tiempo a nivel de de de IPS, creo que posee 15, 14 días y en esa cadena nosotros tenemos un plazo de como 3 días para poder responder. Entonces claro, ahí ahí se genera también controles que permiten que eso tampoco se escape, o sea, para para dar cumplimiento al indicador que que que está.... Emm que está comprometido. Y todo eso. Entonces, en en este punto, yo creo que hoy día se logra dar respuesta a los certificados. Sí lo más probable es que si yo tuviera una estadística hoy día, de cuál es el porcentaje certificado que se responde previo a los 90 días. Debe ser alta porque el stock que tenemos de 90 días es pequeño, relacionado con el... debe ser como 10% respecto a lo que cae en el mes a mes.

E1: Ok, entiendo. Ajá. Dentro del departamento existen estadísticas de productividad. ¿Crees tú que este indicador nos permite estudiar la eficiencia de los medios en los que se conserva la información para la emisión de los certificados?

E2: Ah. No, yo creo que la productividad no te permite emmm revisar si es que o validar que los medios de preservación de información son correctos. Para mi la productividad tiene que ver con con la, con la eficiencia en que cada... el equipo de trabajo, cada analista termina, emmm, finiquitando su carga de trabajo. Eh, por lo tanto, si la información está en buena o mala calidad, no, no debería tener relación con la con la productividad.

E1: Ok, ¿Las estadísticas podrían mejorar si el acceso a la información estuviese digitalizada?

E2: Sí, yo creo que sí. Sí, sí, sí, como te como te comentaba, creo que ese sería como un gran punto si si yo o sea, si si hoy día nosotros contáramos con por ejemplo, el saci dicom y que es como el proyecto que que tenemos nosotros. Digitalizado, lo más probable que los tiempos de de eficiencia o de o de productividad, por así decirlo, aumentaría y disminuirían los tiempos de de trabajo, en particularmente los certificados relacionados con eso, y aumentaría la productividad.

E1: Súper. Y por último, la última pregunta a Nicolás, ¿qué desafío crees que tiene el IPS, en específico, el departamento de gestión de Información Previsional en esta materia?

E2: Yo creo que parte de los desafíos tiene que ver con con eso, con ojalá lograr que para nosotros igual ha sido como el camino desde que postulamos al tema del concurso Funciona desde el 2021 y empezamos a trabajar en este tema del gestor documental. Y cuando vimos como que había oportunidad, a lo mejor de hacer cosas que fueran locales de muy baja escala, porque en el en la información que te envié sale que lo que nosotros hemos aportado en términos de digitalización es como un 1% de lo que ya estaba digitalizado, que lo hizo una empresa externa en el año X, cachai? Pero esos pequeños como tienen un valor agregado en términos de, emm, consulta a través de los expertos, es decir: "Oye, ¿Qué qué sería útil para poder digitalizar? ¿Qué le alivianaría la pega a ustedes en algo controlado? Le puedes decir, no sé, 40 microficha. Un grupo de 80 microfichas, que a lo mejor nos vamos a demorar 1 año completo porque hay que escanearlas de a una, hay que vigilar, hay que ingresarlas de a una. No sé, noté en el primero, nos tomó hartó tiempo, pero eso. Ese pequeño punto, creo que le agrega valor al trabajo que se hace relacionado con los certificados. Emm. Y lo otros son, lo como departamento de gestión de información, los procesos masivos o las semi-automatizaciones que se han hecho respecto a algunas cosas que ante, dado que también hay una, como un alto porcentaje de de los



**UNIVERSIDAD
MAYOR**

para espíritus emprendedores

funcionarios que se están jubilando y hay menos manos para hacer cosas, hay procesos que hay que que hay que tratar de de de no, no sé si optimizarlo, pero definitivamente cambiar la tarea porque no vamos a tener una persona para que la siga haciendo, sino que si existe la posibilidad de que esto, que lo hacían los entre tres o cuatro personas, ahora lo lo pueda hacer una y facilitar ese trabajo. Yo creo que por ahí están los desafíos que que entiendo yo qué es lo que se ha ido haciendo en el en el tiempo.

E1: Súper Nicolás, muchas gracias. Esas eran las 12 preguntas. Acabo de ver tu correo con la información.

E2: Dale dale, buena buena.

E1: Así que muchas gracias a ver si te puedo molestar, si tengo alguna duda o algo te envío un correo. ¿Ya, Eh? Mandé un consentimiento informado para que lo leas, y si estás de acuerdo en lo firmen y si tienes alguna modificación, me lo comentas y y lo modificamos para para poder yo ocupar esta entrevista en mi proyecto aplicado de intervención.

E2: Ya dale, no hay, no hay problema en eso, lo lo lo puedo revisar y te lo envío mañana. ¿Cierto?

E1: Sí, no hay problema, sí, no hay problema ya y revisalo si hay algún punto que quieras modificar, me lo informas y ahí lo modificamos para que pueda firmar el documento que estés de acuerdo.

E2: Ya vale, ya bien.

E1: Ya, pues Nicolás, muchas gracias.

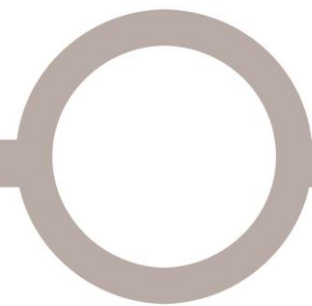
E2: Vale eso, súper.

E1: Que estés bien, Chao.

E2: Chao, gracias tú también.

E1: Chao Chao.

SOLO USO ACADÉMICO





UNIVERSIDAD
MAYOR


para espíritus emprendedores

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Nicolas Gamboa Jara, RUT 16.557.376-5

declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Eficiencia y eficacia en la emisión de certificados de imposiciones, a través del uso de microfichas al interior del Departamento de Gestión de Información Previsional del Instituto de Previsión Social durante el periodo 2021-2023"**, consistirá en responder una entrevista de 12 preguntas abiertas que pretenden aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración Pública de la Universidad Mayor, que guía la investigación. Declaro que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Danae Garay Briones, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, la entrevistadora me ha informado que se me identificará, a través de mi nombre y/o cargo, en el estudio. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte del Proyecto de Intervención Aplicado de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a 19 de Abril del 2024


Firma Participante

Firma Investigadora