



**FACULTAD DE
GOBIERNO**
UNIVERSIDAD DE CHILE

RED DE ATENCIÓN PRESENCIAL IPS-CHILEATIENDE

*Su funcionamiento desde la región metropolitana a 10 años de su inicio e
implementación*

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA**

FELIPE ANDRÉS GARRIDO MOREIRA

PROFESOR GUÍA:

ÁLVARO RAMÍREZ ALUJAS

Santiago de Chile, 2024.

Resumen:

La presente investigación tiene como base de estudio la implementación de la política pública ChileAtiende, Red de atención Multiservicios y Multicanal del Estado y punto de encuentro con la ciudadanía. Su objetivo es, conocer el funcionamiento de la red de atención IPS ChileAtiende en su Canal Presencial – de la región Metropolitana- en función del trabajo realizado por el mismo Canal, y a través de conceptos de diseño de servicios, valor público y satisfacción usuaria. A diez años de su inicio.

La investigación se desarrolló a través de una metodología que caracterizó encuestas a usuarios y entrevistas a jefaturas y directivos de la institución, y bajo la construcción de un relato, se reconoce como el principal hallazgo la importancia de contar con puntos presenciales de atención a la ciudadanía. Donde desde las aproximaciones de cada sucursal se pudo relevar como la principal fortaleza del canal presencial, la interacción directa con la ciudadanía y el valor irremplazable que esta significa, además de su principal limitante puesta en la falta de comunicación con otros canales de atención, desafío a neutralizar.

Considerando los resultados de la investigación, se entregan recomendaciones dirigidas tanto al diseño y modelo de atención, como a las dimensiones de acción de jefaturas y directivos de la institución. Haciendo hincapié como reflexión final en el enorme desafío del canal presencial de cargar de valor su quehacer diario para la ciudadanía.

Palabras clave: Diseño de Servicios – Valor Público – Satisfacción Usuaria.

Abstract.

The basis of this research is the implementation of the ChileAtiende public policy, the State's Multiservice and Multichannel attention network and meeting point with citizens. Its objective is to understand the operation of the IPS ChileAtiende service network in its In-Person Channel – in the Metropolitan region – based on the work carried out by the Channel itself, and through concepts of service design, public value and user satisfaction. Ten years after its beginning.

The research was developed through a methodology that characterized user surveys and interviews with heads and directors of the institution, and under the construction of a story, the importance of having in-person citizen service points is recognized as the main finding. . Where from the approaches of each branch it was possible to highlight as the main strength of the face-to-face channel, the direct interaction with citizens and the irreplaceable value that this means, in addition to its main limitation placed in the lack of communication with other service channels, a challenge to neutralize.

Considering the results of the research, recommendations are transmitted aimed at both the design and model of service, as well as the dimensions of action of the institution's headquarters and directors. Emphasizing as a final reflection the enormous challenge of the in-person channel of adding value to its daily work for citizens.

Keywords: Service Design – Public Value – User Satisfaction.

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN:	8
CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LOS ANTECEDENTES PRINCIPALES DE SU CONTEXTO DE ESTUDIO.	9
2.1 Presentación del problema de investigación.	9
2.2 Contexto Nacional sobre el problema de investigación.	9
2.3 ¿Qué es Chile Atiende?	10
2.3.1. Misión y Visión institucional.	11
2.3.2. Red de pagos de mayor envergadura del país. Principales indicadores de gestión. Instituto de previsión social, año 2022.	12
2.3.3. Red de Atención ChileAtiende, sus canales de atención.	18
2.4 Objetivo general y Objetivos específicos para la investigación.	23
2.5 Preguntas de investigación.	23
CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL.	25
3.1 Modernización del Estado.	25
3.2 Diseño de servicios.	27
3.2.1 Canal presencial y atención presencial Chile Atiende.	28
3.2.2 Multiplicidad de servicios.	29
3.3 Satisfacción Usuaría.	29
3.3.1 ¿Qué es la satisfacción?	29
3.3.2 ¿Qué similitudes y diferencias hay entre satisfacción usuaria y calidad del servicio percibida?	30
3.3.3 Satisfacción Usuaría para nuestro caso de estudio.	32
3.3.4 Satisfacción usuaria en Chile en el contexto de modernización.	34
3.4 Valor Público ¿Qué es?	34
3.4.1 ¿Quién es un directivo público?	36
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO.	40
4.1 Enfoque Metodológico de la investigación.	40
4.2 Metodología utilizada durante la investigación.	40
4.3 Etapas de la Investigación.	41
4.3.1 Etapa 1: Caracterización del Campo de estudio (sucursales ChileAtiende):	41
4.3.2 Etapa 2: Recolección de muestra y levantamiento de información.	43
4.3.3 Etapa 3. Sistematización y análisis de la información recolectada.	45

4.3.4 Etapa 4. Generación de Propuestas y recomendaciones.....	45
CAPITULO 5: CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS, DESDE LA EXPERIENCIA USUARIA.....	46
5.1 Análisis de las encuestas. Percepción y satisfacción usuaria dentro del canal presencial.....	46
5.1.2 Descripción y análisis crítico de las encuestas por pregunta realizada.....	49
CAPÍTULO 6: CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS SOBRE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS Y JEFATURAS. FACTORES HABILITADORES Y OBSTÁCULOS DENTRO DEL CANAL PRESENCIAL CHILE ATIENDE.....	62
6.1 Sucursales IPS: implementación del canal presencial en la región metropolitana... 63	
6.1.2 Síntesis y análisis del funcionamiento de cada sucursal: desde una mirada del diseño del servicio, valor público y satisfacción usuaria.....	64
6.1.3 Esquema del diseño del servicio para el canal presencial IPS ChileAtiende.....	67
6.1.4 Esquema del modelo de atención del canal presencial para las sucursales IPS ChileAtiende.....	68
6.2 Elementos habilitadores, promotores, facilitadores y obstáculos del canal presencial.....	73
6.2.1 Síntesis de elementos facilitadores/limitadores. Desde las entrevistas realizadas.....	73
6.2.2 Síntesis de los elementos facilitadores/limitadores. Desde la experiencia usuaria.....	74
CAPÍTULO 7: CARACTERIZACIÓN Y SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS.....	77
7.1 Hallazgos desde las encuestas y entrevistas realizadas.....	77
7.1.1 Aproximación desde sucursal Puente Alto.....	80
7.1.2 Aproximación desde sucursal San Miguel.....	81
7.1.3 Aproximación desde sucursal Alameda.....	82
7.1.4 Matriz de análisis estratégico FODA, para las sucursales en estudio.....	82
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y DESAFÍOS.....	85
8.1 Conclusiones.....	85
8.2 Recomendaciones.....	92
8.3 Desafíos.....	93

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Valores Institucionales IPS.....	11
Tabla 2. Dimensiones de las expectativas.....	33
Tabla 3. Resumen del modelo de las expectativas.	33
Tabla 4. Sentido del trabajo del directivo en el sector Público.	36
Tabla 5. Atenciones realizadas los días de visita a las sucursales.	46
Tabla 6. Síntesis del análisis por sucursal estudiada.	64
Tabla 7. Síntesis de principales apreciaciones sobre la implementación del canal presencial (sucursales).....	70
Tabla 8. Facilitadores/Limitadores. Desde directivos y jefaturas.....	73
Tabla 9. Facilitadores/Limitadores. Desde la experiencia usuaria.	74
Tabla 10. Factores internos.	82
Tabla 11. Factores externos.	83
Tabla 12. Dimensiones de los desafíos.	94

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Pensiones Garantizadas Universales pagadas por IPS, año 2022.....	13
Figura 2. Pensiones garantizadas universales concedidas de febrero a diciembre 2022.	13
Figura 3. Prestaciones previsionales pagadas por IPS, 2022.	14
Figura 4. Bonos por hijos pagados por IPS, 2022.	14
Figura 5. Bodas de oro pagadas por IPS, 2022.	15
Figura 6. Bonos invierno pagados por IPS, 2022.	15
Figura 7. Pensiones básicas solidarias de invalidez pagadas por IPS, 2022.	16
Figura 8. Aportes solidarios de invalidez pagados por IPS, 2022.	17
Figura 9. Subsidios por discapacidad pagados por IPS, 2022.	17
Figura 10. Aportes familiares permanentes pagados por IPS, 2022.....	18
Figura 11. Dotación red ChileAtiende año 2022.	19
Figura 12. Total de atenciones red ChileAtiende 2022.....	20
Figura 13. Atenciones por canal de atención red ChileAtiende 2022.	20
Figura 14. Transacciones por género asociadas a canales de atención.	21
Figura 15. Tiempos de atención en sucursales 2022.	21
Figura 16. Satisfacción usuaria sobre red ChileAtiende.....	22
Figura 17. Percepciones de calidad y satisfacción del usuario.	31
Figura 18. Triángulo estratégico de Moore.....	38
Figura 19. Dimensiones de la gestión para la creación de Valor Público.	39
Figura 20. Mapa de localización de sucursales estudiadas.	42
Figura 21. Diseño general del servicio ChileAtiende.	67
Figura 22. Modelo de atención inclusivo y sus componentes principales.	68
Figura 23. Protocolo de atención ChileAtiende. Ciclo básico.	69

Figura 24. Esquema sobre conclusiones, recomendaciones y desafíos. 85

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Distribución de los encuestados por género reconocido. 47

Gráfico 2. Distribución por rango etario de la población encuestada. 48

Gráfico 3. Porcentaje de participación por rango etario. 48

Gráfico 4. Porcentaje de satisfacción en su experiencia usuaria en ChileAtiende (sucursales). 49

Gráfico 5. Evaluación usuaria general, por sucursal. 50

Gráfico 6. Porcentaje de satisfacción usuaria por sucursal. 50

Gráfico 7. Distribución porcentual del aspecto más valorado durante la atención. 51

Gráfico 8. Aspecto que más valora en la atención presencial. Respuestas por sucursal. . 52

Gráfico 9. Aspecto más valorado dentro de la atención presencial, valor porcentual. 52

Gráfico 10. Cantidad de veces que el usuario ha asistido a las oficinas el último mes..... 53

Gráfico 11. Porcentaje de usuarios que asisten en más de una ocasión a las sucursales de atención. 54

Gráfico 12. Motivo de regreso a las sucursales de atención. 55

Gráfico 13. Motivo de regreso, respuesta por sucursal descrita. 56

Gráfico 14. Motivo de regreso a las sucursales, valor porcentual por sucursal descrita.... 56

Gráfico 15. Otros canales de atención usados por usuarios. 57

Gráfico 16. Otros canales de atención. Distribución por sucursal. 58

Gráfico 17. Porcentaje de otros canales utilizados por usuarios. Distribución de respuestas por sucursal. 58

Gráfico 18. Uso de otro canal de atención, previa asistencia a sucursales. 59

Gráfico 19. Mejora en experiencia usuaria. 60

Gráfico 20. ¿Qué se necesita para estas mejoras? 61

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN:

Si habláramos de Estado ¿Qué sería lo primero que se viene a la mente? La Real Academia de la Lengua Española, en su definición número 5 señala lo siguiente “País soberano, reconocido como tal en el orden internacional, asentado en un territorio determinado y dotado de órganos de gobierno propios”. Desde esta definición, comprendemos que para que un Estado sea como tal, y cumpla con sus características básicas, debe tener órganos de gobierno, por cierto, una institucionalidad y amparo legal que lo sostenga, pero desde una mirada más cotidiana, necesita de un aparato estatal que lo sustente en su quehacer diario, lo que hoy en día conocemos como Servicios y/o Instituciones Públicas.

En el marco del trabajo realizado por las instituciones, se hace necesario contar con puntos de encuentros con la ciudadanía, abrir el Estado a la ciudadanía o más bien acercar el Estado a la ciudadanía. Es así como surge la política pública de ChileAtiende, una red de Atención multiservicios y multicanal que busca crear un punto de encuentro del Estado con la ciudadanía, incorporando diferentes trámites del Estado en un solo lugar.

Al año 2023, y con una red de atención de una década de funcionamiento consolidada en todo el territorio nacional, el Instituto de Previsión Social, cuenta con reconocimientos como: cinco premios anuales a la excelencia institucional (PAEI), premio Avonni por la propuesta “integrando soluciones inteligentes y masivas en beneficio de la población bajo un escenario adverso” la cual significó más de 80 millones de pagos en dos años desde el 2020, además del sello a la excelencia energética (sello EE) e importantes logros en su gestión como: implementación de los compromisos de gobierno a través del plan de recuperación inclusiva frente al alza en la inflación que incluía el bono Chile Apoya Invierno, bono canasta básica de alimentos y el actual bolsillo familiar electrónico junto con ello poner a disposición de la población bajo un esfuerzo desplegado por toda la institución y en brevísimo tiempo la Pensión Garantizada Universal (PGU) a través de la ley N°21.419, beneficio que a la fecha se paga a más de un millón y medio de personas al mes. Dan cuenta de una actualidad auspiciosa y un futuro prometedor, cargado de desafíos, y cuya importancia desde nuestra investigación es relavarla desde la implementación del canal presencial, en específico las sucursales de atención presencial ChileAtiende. Punto de encuentro entre la ciudadanía y el Estado.

CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LOS ANTECEDENTES PRINCIPALES DE SU CONTEXTO DE ESTUDIO.

2.1 Presentación del problema de investigación.

El desarrollo de este trabajo de actividad formativa equivalente (AFE) tiene su base en la implementación de la red de atención IPS- ChileAtiende, como herramienta parte de políticas públicas de modernización del Estado. - la cual es una red de atención multiservicio y multicanal (presencial, web, redes sociales y callcenter) – que funciona bajo el modelo de ventanilla única de atención del Estado con la ciudadanía. Su relevancia se sitúa en valor de contar con puntos de encuentro entre el Estado y la ciudadanía, en contextos que cada vez son más dinámicos y cambiantes, necesitando de la flexibilidad de funcionarios, directivos y jefaturas, junto a sus equipos de trabajo, frente a las crecientes demandas y exigencias de la población. En específico, el problema de investigación se releva desde la importancia del funcionamiento de la red de atención presencial IPS ChileAtiende puesta conceptos como satisfacción usuaria, diseño de servicio, valor público, colaboración y comunicación entre los diferentes actores que convergen en esta red – tanto internos como externos - para la entrega de un servicio de calidad a los ciudadanos; el marco del trabajo realizado es su canal presencial, caso de estudio Región Metropolitana.

2.2 Contexto Nacional sobre el problema de investigación.

En el año 2011 con la llegada de Sebastián Piñera a la Presidencia, se comenzaron a implementar nuevas estrategias de gobierno, entre ellas la Agenda de Modernización y Gobierno Electrónico a cargo de la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES). El gobierno, en su boletín sobre Modernización y Gobierno Electrónico del mes de enero del año 2012, da a conocer la implementación de la Red de Atención ChileAtiende como uno de los programas más importantes en materia de Modernización del Estado, siendo uno de los objetivos principales de este programa, el crear un punto de encuentro de la ciudadanía con el Estado, el propio Presidente Sebastián Piñera indica ***“Queremos que el Estado se acerque a las personas y no que las personas tengan que peregrinar permanentemente por las distintas oficinas del Estado”*** (2012).

Para enero del 2012, se realizó el lanzamiento de ChileAtiende contando con 142 oficinas presenciales en todo Chile - principalmente de IPS - luego se adhirieron oficinas del Registro Civil e Identificación (SRCel) y del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), además de los canales no presenciales que contaba IPS (CallCenter y Portal Web IPS). Posteriormente se crearía el canal digital ChileAtiende en el año 2016.

En el año 2016, con el objetivo de fortalecer la Red de Atención ChileAtiende se realiza el estudio *La nueva relación entre Estado y ciudadanos a través de ChileAtiende*, pues se visualiza a esta como una de las políticas públicas más llamativas en cuanto a modernización del Estado, con capacidad de mantenerse en el tiempo, pues se contaba con una red de sucursales ya establecida y funcionarios capacitados en atención de público, por ende se abría la posibilidad de generar una mejoría en la calidad de vida de los ciudadanos, al converger diferentes tramites del Estado en un solo lugar, dicho estudio es trabajado conjuntamente entre el Laboratorio de Gobierno, la Unidad de Modernización y Gobierno Digital de la SEGPRES e IPS. Es así como se identifica que, si bien la red de atención ha tenido un impacto en la ciudadanía, pues se visualiza como una puerta de entrada al Estado y sus diferentes trámites y/o beneficios, esta cuenta con falencias y desafíos importantes para consolidarse como tal. Y entonces ¿Qué es Chile Atiende?

2.3 ¿Qué es Chile Atiende?

ChileAtiende fue creado y lanzado en el año 2012, y se constituye como “la red multiservicios y multicanal (One stop shop) de trámites y servicios del Estado de Chile (Arevalo, 2019). Esta red dispone de: canales presenciales, atención telefónica, portal web- móvil, atención vías redes sociales y oficinas móviles. En ChileAtiende los ciudadanos pueden realizar directamente trámites de distintas instituciones en un solo lugar y acceder a información y guía” (ChileAtiende, 2023)

Para llegar al modelo de servicio de ChileAtiende según describe Arévalo (2019) el Estado pasó del INP (Instituto de Normalización Previsional), al IPS (Instituto de Previsión Social) y luego incorporó a ChileAtiende (Red de servicios del Estado). El modelo toma como base las experiencias obtenidas por países que implementaron servicios con enfoque en el usuario, tal como es el caso de Service Canada y Service Ontario, ambos pertenecientes a Canadá. Sin embargo, persisten algunas diferencias entre lo que conocemos actualmente como ChileAtiende e Instituto de Previsión Social (IPS) la principal es que, el primero busca la coordinación de todos los factores necesarios para entregar de una forma integral todos los servicios del gobierno, mientras que la función del IPS es el cálculo y pago de pensiones, pero a su vez se desempeña como el servicio operador de la red, y dispone de sus recursos para el funcionamiento de esta (Arévalo, 2019).

Actualmente el Instituto de Previsión Social (IPS) es uno de los organismos de mayor envergadura del país orientado a la administración y entrega de beneficios previsionales y de seguridad social y, siendo un servicio descentralizado que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, su principal objetivo es la contribución al acercamiento de la seguridad social que brinda el Estado, principalmente a quienes más ayuda necesitan.

2.3.1. Misión y Visión institucional.

Obtenido de la página web IPS (2023) podemos destacar que su misión es:

Entregar 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.

Y su visión, 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. Además, en la siguiente tabla podemos apreciar sus valores institucionales.

Tabla 1. Valores Institucionales IPS.

Excelencia y Mérito	Mostrar altos estándares de desempeño en nuestra labor, actuando de manera responsable y comprometida, favoreciendo la profesionalización de la gestión pública, a través de los procesos de ingreso y promoción interna en base al mérito y excelencia en la gestión.
Transparencia	Actuar de manera recta en el ejercicio de nuestras labores, entregando información oportuna y de calidad a nuestros usuarios externos e internos, fortaleciendo el ejercicio de la probidad, eficacia y cercanía con nuestros clientes ciudadanos y con las personas que conformamos IPS.
Equidad y no Discriminación	Brindar un trato justo e igualitario, previsible y transparente, sustentado en el respeto y dignidad hacia todas las personas, sobre la base del mérito o hechos objetivos, indistintamente de

	variables como situación socioeconómica, género, pertenencia a un grupo étnico, orientación sexual y/o capacidades diferentes.
Colaboración y Respeto	Contribuir de manera colectiva y co-constructiva al logro de los objetivos estratégicos del IPS, a través del respeto, apoyo recíproco y participación, la divergencia de ideas y el aporte del pluralismo y diversidad de los integrantes de un equipo, articulando las actividades de los equipos para alcanzar metas mayores.
Vocación de Servicio	Mantener un trato cercano y empático hacia nuestros clientes externos e internos, enfocándonos en comprender sus necesidades y en resolverlas de manera oportuna y eficaz, brindándole un servicio de excelencia.
Flexibilidad	Mostrar apertura y disposición a adaptarse a las exigencias del entorno, modificando los comportamientos y actitudes para enfrentar nuevas experiencias y responder a los nuevos desafíos institucionales.

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida de IPS en línea 2023.

Tanto en la misión visión y valores institucionales se puede destacar el sentido de “atención de público” que mantiene el Instituto de Previsión Social, la cual no es sólo una parte, sino el corazón mismo y centro de la mayoría de su quehacer diario.

En ese sentido, es preciso conocer algunos de los resultados de la gestión institucional del IPS, en cuanto a la entrega de beneficios sociales y previsionales y principales trámites atendidos en su red ChileAtiende, tal como se muestran el último resumen ejecutivo de la cuenta pública participativa IPS, 2022:

2.3.2. Red de pagos de mayor envergadura del país. Principales indicadores de gestión. Instituto de previsión social, año 2022.

Durante el año 2022 el Instituto de previsión Social (IPS) pagó cada mes un promedio de 1 millón 538 mil PGU, por un monto anual de 3.1 billones de pesos (MM\$3.190.531). Considerando los Aportes Previsional Solidarios de Vejez (APSV) y Pensiones Básicas Solidarias de Vejez (PBSV) traspasadas a PGU a contar de febrero 2022.

Figura 1. Pensiones Garantizadas Universales pagadas por IPS, año 2022.

Pensión Garantizada Universal (PGU)*



(*): considera los APSV y PBSV traspasados a PGU, a contar de febrero de 2022.

Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

De igual manera la cantidad de pensiones garantizadas universales concedidas para el periodo febrero a diciembre 2022, asciende a las de 456 mil, según muestra el siguiente detalle:

Figura 2. Pensiones garantizadas universales concedidas de febrero a diciembre 2022.

PGU Concedidas	
Diciembre	32.236
Noviembre	38.718
Octubre	62.703
Septiembre	25.624
Agosto	102.105
Julio	25.165
Junio	26.693
Mayo	24.685
Abril	32.372
Marzo	34.697
Febrero	51.631

Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

En cuanto a prestaciones previsionales y leyes espaciales, el IPS como una de sus funciones tradicionales de concesión y pago de los beneficios asociados a las ex

cajas de previsión (ex INP), el 2022 el IPS pagó un promedio mensual superior a 658 mil pensiones previsionales y de leyes especial, ascendiendo a un monto anual de e 2 billones de pesos (MM\$2.099.771).

Figura 3. Prestaciones previsionales pagadas por IPS, 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Bono por hijo.

Otro de los beneficios de mayor importancia pagado por IPS, corresponde al Bono por Hijo, beneficio que consiste en un aporte económico por cada hija o hijo nacido vivo o adoptado, que se agrega al ahorro previsional de la madre mayor de 65 años (entre otros requisitos), con el objetivo de incidir en el monto líquido de su pensión.

Figura 4. Bonos por hijos pagados por IPS, 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Bono Bodas de Oro.

El IPS administra este beneficio monetario orientado a aquellos matrimonios que, entre otros requisitos, hayan cumplido 50 años casados.

Figura 5. Bodas de oro pagadas por IPS, 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Bono de Invierno.

Uno de los pagos masivos que administra y entrega el IPS es el Bono de Invierno, que en mayo de cada año reciben las personas de 65 años y más, con una pensión -o la suma de varias- similar a una pensión mínima de vejez para pensionados de 75 años o más (parámetro para conceder este beneficio). En mayo del año 2022, ese monto debía ser igual o menor a \$182.167 para acceder al bono.

Figura 6. Bonos invierno pagados por IPS, 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Pilar solidario de invalidez.

Uno de los pilares más importantes dentro de la reforma previsional es el pilar solidario de invalidez, cuya administración recae en IPS. En el 2022, se pagó un promedio mensual de 599.109 PBS, por un monto anual total de MM\$488.316. De ellas, 184.166 correspondieron a PBS de Invalidez por un monto total anual de MM\$415.355. Beneficio dirigido en ayuda de personas menores de 65 años, cuya capacidad laboral se ha visto impedida o disminuida y como se puede apreciar en la siguiente figura, existe una cantidad no menor de mujeres que acuden a este beneficio del Estado.

Figura 7. Pensiones básicas solidarias de invalidez pagadas por IPS, 2022.



(*) Pagos realizados de enero a diciembre de 2022.

Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Aporte Previsional Solidario de Invalidez.

En el 2022, se pagó un promedio mensual de 383.778 APS, por un monto anual total de MM\$789.576. De ellas, 89.982 correspondieron a Aporte Previsional Solidario de Invalidez, por un monto total anual de MM\$173.088.

Figura 8. Aportes solidarios de invalidez pagados por IPS, 2022.



(*) Pagos realizados de enero a diciembre de 2022.

Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Subsidio de Discapacidad para menores de 18 años (ex SDM).

Hasta julio de 2022 estuvo vigente el Subsidio de Discapacidad Mental para menores de 18 (Ley N°20.255), el cual iba dirigido sólo a menores en situación de discapacidad mental y pertenecientes al 20% de los hogares más vulnerables. A contar de agosto, de acuerdo con la Ley de la Pensión Garantizada Universal, se aumentó su valor a un monto equivalente al 50% de la PGU, además de extender su cobertura a los menores con discapacidad física y/o sensorial severa del 60% más vulnerable de la población.

Figura 9. Subsidios por discapacidad pagados por IPS, 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Aporte Familiar Permanente.

Corresponde a una ayuda económica que se paga una vez al año, con el objetivo de apoyar a las familias vulnerables y de clase media que enfrentan mayores gastos en marzo. En el 2022, se pagó a 1.579.619 familias beneficiarias un bono de \$52.710 por familia o carga familiar, con un gasto anual de MM\$163.624, correspondientes a 3.104.233 Aportes Familiares Permanentes entregados.

Figura 10. Aportes familiares permanentes pagados por IPS, 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Millones de pagos cada año, de variados beneficios dirigidos especialmente a la población que más lo necesita, dispuestos a través de su consolidada red de atención ChileAtiende, hacen del IPS, el servicio público con la red de atención de mayor cobertura y envergadura a nivel nacional. Acercando los beneficios previsionales y de seguridad social a las personas, de manera inclusiva y digna, a través de cada uno de sus diferentes canales de atención.

2.3.3. Red de Atención ChileAtiende, sus canales de atención.

La red de atención ChileAtiende del IPS es la plataforma multiservicios del Estado que busca facilitar la vida a las personas a través de sus diversos canales de atención y orientación. Lo anterior, en un espacio que brinda un trato inclusivo a los diferentes grupos de la población y sus necesidades, aportando a un ambiente de mutuo respeto, transparente y libre de sesgos.

Como se muestra figura n°11, el Instituto de Previsión Social cuenta con una dotación promedio anual (2022) en los canales de atención de la red ChileAtiende

que alcanzó los 1.255 funcionarios y funcionarias, de los cuales 1.001 están en la plataforma de atención de público (79%).

Figura 11. Dotación red ChileAtiende año 2022.

Dotación por género



Dotación por canal de atención

Presencial	1.116
Call Center	62
Remoto Digital	14
Sucursal Virtual	23

Fuente: Obtenido a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2022. Cuenta pública participativa IPS 2022.

En este punto podemos observar la importante dotación que mantiene el canal presencial, concentrando cerca del 89% de la totalidad de funcionarios destinados a la atención directa de público, además, podemos hacer hincapié en la notoria mayoría de funcionarias mujeres, aspecto que el IPS ha trabajado arduamente con normas de equidad y paridad de género, como también en las de conciliación de vida laboral, familiar y personal.

Atenciones Red ChileAtiende 2022.

Es importante reconocer la cantidad de atenciones o de “transacciones” que anualmente experimenta la red de atención ChileAtiende, como muestra la siguiente figura:

Figura 12. Total de atenciones red ChileAtiende 2022.



Fuente: Obtenido de cuenta pública participativa IPS 2022.

Figura 13. Atenciones por canal de atención red ChileAtiende 2022.

Total de atenciones de la red ChileAtiende

(Presencial y no presencial)

Canal	Año 2021
Presencial (sucursal, móvil, terreno y extranjero)	5.527.987
Call Center	6.870.329
Sucursal Virtual	101.697
Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram)	120.996
Formulario Web CHA	114.481
Formulario Web IPS	14.483
Módulos Express (Mex)	494.053
IPS en Línea	13.309.799
Nº sesiones Portal Web CHA	223.119.009
Servicios transaccionales en la web CHA	41.008.491
Totales	290.681.325

Fuente: Obtenido a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2022. Cuenta pública participativa IPS 2022.

Figura 14. Transacciones por género asociadas a canales de atención.

Género	Presencial	Call Center	RRSS+Form Web CHA	Sucursal Virtual
Hombres	40,60%	32,09%	60,72%	34,22%
Mujeres	59,40%	67,91%	39,28%	65,78%

Fuente: Obtenido a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2022. Cuenta pública participativa IPS 2022.

A nivel general, el 60,30% de las transacciones registradas durante el año 2022 (en los canales presencial, Call Center, digital y Sucursal Virtual), correspondieron a mujeres. Desglosados por canales de atención y de acuerdo con los registros del SACH (Sistema de Atención ChileAtiende), se observa que solo en el canal digital los hombres representan una mayor proporción de la demanda respecto de las mujeres.

Tiempos de espera y atención.

A nivel nacional, las sucursales del IPS registraron un promedio de 7:08 minutos de espera y 9:35 minutos para la atención, de acuerdo con datos del Sistema Administrador de Filas. De esta manera, se retoman los tiempos de espera previos a la emergencia sanitaria.

Figura 15. Tiempos de atención en sucursales 2022.



(*): datos del Sistema Administrador de Filas, operativo en 100 sucursales.

Fuente: Obtenido a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2022. Cuenta pública participativa IPS 2022.

Por último, podemos revisar la importancia y actualidad de la satisfacción usuaria para la red de atención ChileAtiende. Según lo descrito en la última cuenta participativa IPS 2022:

Satisfacción usuaria.

En el año 2022, se observa que la red de atención ChileAtiende del Instituto de Previsión Social evidencia un crecimiento sostenido en la positiva percepción de satisfacción por parte de la ciudadanía usuaria que accede a los canales dispuestos. Así lo demuestra la última evaluación transversal que realiza el Ministerio de Hacienda, tanto en su Índice de Satisfacción Neta (ISN) respecto de la última experiencia de la persona consultada, como en la evaluación general de la Institución. Cabe destacar que estas cifras se dan en un contexto de alto volumen de transacciones, superando unos 200 millones de interacciones entre medios asistidos (canales de atención) y de autoatención (módulos y páginas web). Esto daría cuenta de una acertada estrategia de atención coordinada, con foco en el abordaje de las atenciones masivas a través de medios digitales y sitios web para, posteriormente, contener las consultas más específicas mediante atención con ejecutivos, en una densa red multicanal y remota que se hace cargo de necesidades particulares. Además, lo anterior fue posible gracias al fortalecimiento de las capacidades transaccionales del sitio web ChileAtiende, Sucursal Virtual, Call Center, entre otros, junto al refuerzo y promoción de los Módulos de Autoatención Express y el mejoramiento constante de la atención presencial en los últimos años.

Figura 16. Satisfacción usuaria sobre red ChileAtiende.



Fuente: Obtenido de Estudio de Satisfacción del Programa de Modernización del M. de Hacienda, a través de cuenta pública participativa IPS, 2022.

Como se puede apreciar, el Instituto de Previsión Social, a través de su Red de Atención ChileAtiende, cuenta con un presente auspicioso y un futuro prometedor, que enmarca y soporta su quehacer diario, lleno de desafíos y posibilidades de mejora, las cuales trataremos a través de los siguientes objetivos de investigación:

2.4 Objetivo general y Objetivos específicos para la investigación.

Objetivo General:

- Conocer el funcionamiento de la red presencial de atención IPS-ChileAtiende. Dentro de la región Metropolitana.

Objetivos Específicos:

- Describir qué se entiende por canal presencial de atención ChileAtiende, su modelo de atención y servicio.
- Analizar críticamente cómo se realiza la gestión operativa del modelo de atención presencial ChileAtiende, y el rol de las jefaturas en su ejecución.
- Identificar si existen procesos de comunicación y colaboración interna efectivos en el canal presencial de ChileAtiende para la entrega de una atención de calidad a la ciudadanía.
- Describir los principales desafíos y fortalezas de ChileAtiende en su canal presencial a 10 años de su puesta en marcha.

2.5 Preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación tienen como finalidad encausar y dar las directrices de la investigación, tanto en su marco teórico-conceptual, como el diseño metodológico. También funcionan como supuestos para nuestra investigación, los cuales se intentarán corroborar a través de los hallazgos y análisis críticos que se tomen de los resultados de la investigación de campo. Por último, las preguntas se orientan en función del contexto actual que vive la red institucional Chile Atiende, el contexto general en que se sitúa y bajo las ópticas metodológicas y conceptuales, establecidas cuales podrían ser las posibles mejoras sugeridas para la Red, en su canal Presencial en la región Metropolitana.

¿Cómo es el funcionamiento de la red de atención IPS ChileAtiende a 10 años de su inicio?

¿Ha sido efectiva la puesta en marcha de la red de atención ChileAtiende como herramienta de modernización del Estado?

¿Qué rol cumplen las jefaturas en la entrega de un servicio de calidad?

¿Cumple con su objetivo de ser la ventanilla del Estado con la Ciudadanía?

¿Existen procesos de colaboración interna y externa en la red de atención ChileAtiende en sus canales de atención?

¿Cómo perciben los usuarios el servicio de atención presencial?

¿Existe desconocimiento por parte de la ciudadanía del rol de Chile Atiende como servicio público?

CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL.

La investigación, se enmarca en primera instancia bajo el alero de la modernización del estado. Proceso que incluye la creación de una serie de políticas, estrategias y programas que fortalezcan la actividad y servicio estatal e institucional, con cambios direccionados hacia el servicio y atención usuaria.

En ese sentido, la política implementada por el Instituto de Previsión social (IPS), a través de su red de atención Chile Atiende, se transformado en un programa insigne de la modernización del Estado y referente (según su propia misión) de la atención ciudadana.

Sin embargo, no es solo en el marco de la modernización del Estado, el ángulo del cual podemos observar la red de atención Chile Atiende como fenómeno de política pública, sino de otras ópticas que no solo complejizan su accionar, sino que lo nutren y diversifican. Es por eso que para nuestro caso de estudio se pretenden enmarcar o visualizar la red de atención Chile Atiende, también desde las ópticas de satisfacción usuaria, creación de valor público y cómo éstas están relacionadas con diseño de servicios en instituciones públicas.

3.1 Modernización del Estado.

¿Qué se entiende por Modernización de Estado?

La discusión sobre Modernización del Estado es de larga data, ya desde los años noventa en Latinoamérica se venía incorporando el concepto en los discursos políticos.

Primero, para comprender de manera más completa que se entiende por modernización del Estado, desarrollaremos de manera breve la idea de Estado. La primera y más fácil conceptualización sobre Estado, es la que entrega la Real Academia Española “País soberano, reconocido como tal en el orden internacional, asentado en un territorio determinado y dotado de órganos de gobierno propio”, es en este último punto en que interviene el concepto de modernización, en el ejercicio de los órganos del Estado.

En el texto *La modernización del Estado: Una mirada desde las regiones* de Sergio Boisier en conjunto con la CEPAL, se toma la idea desarrollada por Marshall Berman (1991) “*ser moderno es simplemente estar abierto al cambio, esto es, comprenderlo y aceptarlo*” p.p2. Pero el Estado, como concepto ambiguo no es quien acepta y

comprende el cambio, sino que son los organismos, servicios y/o instituciones – para fines de este trabajo se utilizarán como sinónimos - que lo componen y los funcionarios que trabajan en ellos.

Álvaro Ramírez, en su texto *Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y construcción de capital social. El caso chileno (1994-2001)*, identifica que en los años 90' se inicia un proceso de incorporación de medidas o reformas de modernización del Estado, que tienen dos fuentes fundamentales, la primera tiene su fundamento en las Bases Programáticas del Gobierno de la Concertación de los Partidos por la Democracia para el periodo 1990-1994 (democratización del aparato estatal, y descentralización de la administración del Estado); y la segunda se encuentra en el Informe de Misión 1990 del PNUD que posee dos objetivos, el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia de la función pública sin la necesidad de aumentos importantes en el gasto Estatal y un conjunto de medidas estratégicas que permitan mejorar la situación en la que se encuentra con la realidad que existe, ambas medidas apelan al uso de los recursos tanto humanos como materiales existentes y desde ellos sacar el mejor provecho o mejoramiento de la situación en la que se encuentra.

Ya para el año 2019, el gobierno del presidente Sebastián Piñera presentó su Agenda de Modernización a cargo del Ministerio de Hacienda. Los principios de la Agenda son:

- 1- Prioridad puesta en el interés superior de los ciudadanos y no en el de las instituciones.
- 2- La clave son las personas.
- 3- Prioridad en transformaciones con impacto transversales.
- 4- Todo proceso de transformación para ser exitoso debe compatibilizar una estructura de implementación gradual con la obtención de resultados tempranos.
- 5- Privilegiarse el uso de la legislación y normativas vigentes y utilizar el recurso de nueva legislación solo si es estrictamente necesario.
- 6- Desarrollo de toda nueva institucionalidad pública tiene que cumplir un test de eficiencia y no duplicidad.

Además, sus ejes programáticos se centraron en:

- Mejores servicios de Estado: con enfoque en un mejor servicio a las personas, en este punto juega un papel fundamental la plataforma

ChileAtiende, pues se nuestra como el proyecto de gobierno encargado de acercar el Estado con la ciudadanía; Mejor servicio a los emprendedores y las organizaciones.

- Mejor Gestión del Estado: Mayor planificación, diseño y control en la ejecución de los presupuestos de los servicios públicos; Coordinación para la gestión, con un fortalecimiento del Centro de Gobierno y la existencia de comités interministeriales (ejemplo, lo sucedido con la pandemia y la necesidad de adquisición de la vacuna, se creó el Comité Asesor interministerial para la disponibilidad de la vacuna COVID 19, integrado por el Ministerio de Salud, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación); Procesos transversales con enfoque en procesos de gestión presupuestaria, compra, control legal y gestión de recursos humanos; Evaluación de satisfacción con los servicios del Estado y la creación de una agencia de evaluación de las Políticas Públicas.
- Incorporación de las personas en el Estado, con el fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública y el Servicio Civil; Mejoramiento del sistema empleo público (carrera funcionaria) y gestión de personas (Recursos Humanos).
- Incorporación del enfoque de Gobierno Abierto, mayor transparencia, probidad y participación.
- Mejor Institucionalidad, con mayor flexibilidad institucional y fomento a la innovación y Modernizaciones Institucionales.
- Enfoque en Desarrollo Local y Descentralización.

Con todo lo descrito, se constata que los esfuerzos por incorporar medidas en pos de la modernización de los diferentes aparatos estatales han iniciado en los años 90' y sigue siendo un eje programático fundamental para para el desarrollo de los diferentes gobiernos a la fecha.

3.2 Diseño de servicios.

Toda institución que cuente con una organización y un sistema orientado a la atención de público cuenta internamente con un diseño de servicio. Desde la instaurada agenda de modernización del Estado, se promueve que los servicios públicos modernicen sus funciones teniendo presente la arista de la atención al

usuario y/o ciudadanía. Junto con otras metas como cero filas de espera, cero papeles, gobierno electrónico entre otros. Actualmente no es extensa la literatura y los casos de estudios en nuestro país que describan el diseño de servicio a nivel de un canal de atención presencial de un servicio público, pero si existen parámetros que dan cuenta de un cierto marco de funcionamiento, indicadores y dimensiones que pueden ser estudiadas. Descrito por López (2015), los gobiernos actualmente requieren nuevas presiones sobre sus inversiones de negocio y sus decisiones organizacionales, que agreguen valor público a sus funciones o su producto. El enfoque en la atención al usuario confiere una serie de desafíos a niveles organizacionales y también en la manera que presentan sus servicios, por ejemplo, se utiliza como estrategia la multicanalidad, como es el caso de la Red Chile Atiende –plataforma multicanal y multiservicios- donde para nuestro caso de estudio analizaremos el canal Presencial, en específico las sucursales Puente Alto, Alameda y San Miguel, de la región Metropolitana.

3.2.1 Canal presencial y atención presencial Chile Atiende.

El Instituto de Previsión Social, en su portal web, se presenta como un servicio público originado a través del artículo 53 de la ley 20.255 de la reforma previsional del Estado, que a través de su red de atención Chile Atiende, busca acercar a la ciudadanía la seguridad social y ser un referente nacional de atención de calidad y calidez en un ambiente ameno y de trato digno.

Chile Atiende como red estratégica multicanal orientada a la atención ciudadana, integra sus distintos canales de atención con la finalidad de ser una ventanilla única de atención e interacción Estado/ciudadanía y a través de su canal presencial ser el punto de encuentro entre el Estado y sus ciudadanos (Instituto de Previsión Social, 2023).

El canal presencial de la red Chile Atiende, es la red de servicios del Estado de mayor cobertura a nivel nacional, en su canal presencial a la fecha cuenta con más de 200 sucursales en todo el país y dentro de las funciones destacan la orientación, derivación, información y concesión de beneficios a los ciudadanos, a través de un servicio eficaz, eficiente, de calidad y excelencia (Instituto de Previsión Social, 2023).

3.2.2 Multiplicidad de servicios.

La red Chile Atiende no solo presta los servicios propios del Instituto de Previsión Social (concesión de pensiones) sino que también se ha conformado como detalla Arévalo (2019) a través de una serie de convenios con otras instituciones, en donde se acuerda que ciertos productos y servicios se puedan ofrecer a través de la red Chile Atiende, sin dejar de ser ofrecidos por sus instituciones de origen.

Según lo descrito por Arévalo (2019) existen 2 clasificaciones para los tipos de productos o servicios. El primero corresponde a aquellos productos que se encuentran establecidos en la base de datos SACH (Sistema de Atención de Chile Atiende), donde se alcanza un total de 199 productos. En el segundo tipo se encuentran los productos y/o servicios principales, que corresponden a aquellos que se derivan de los convenios con las demás instituciones del estado, de acuerdo con esto, la red de Chile Atiende posee 130 productos principales.

3.3 Satisfacción Usuaría.

3.3.1 ¿Qué es la satisfacción?

Según Arévalo (2019) la satisfacción tiene diferentes líneas de análisis, que van desde teorías en filosofía, historia y economía por lo que pueden abordarse desde distintas ópticas y enfoques, lo que llegan a situarlo como un concepto difícil de abordar. Pero en términos generales, el verbo satisfacer se entiende como complacer una necesidad o deseo, por lo que satisfacción usuaria significa satisfacer las necesidades y/o deseos de los usuarios y usuarias (Arévalo. 2019). Comprendido de otro modo, “La satisfacción se entiende como un estado mental del usuario que representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información, este estado siempre es un constructo y juicio de evaluación, ya que se comparan los objetivos, y expectativas contra los resultados obtenidos.” (Hernández Salazar, 2011).

Otros autores como, Amartya Sen (1997), trata el tema de la satisfacción, bajo el concepto de “bienestar”, y señalan que el Estado puede brindar bienestar a través de lo que se llama “agencia”, es decir, otorgar las condiciones para que los ciudadanos puedan desarrollarse y vivir felices en un territorio determinado. En lo anterior, se encuentra la relación entre la función del Estado y su misión de generar bienestar a los ciudadanos (Arévalo, 2019).

Draibe y Riesco (2006) y el PNUD (2012), han seguido el compromiso que tienen los estados de generar este bienestar a los ciudadanos, y señalan según lo descrito por Arévalo (2019) que, además que este no debe ser medido únicamente en términos macroeconómicos, sino que también por medio de la satisfacción y emociones que el ciudadano experimenta, de esta manera se incorpora un elemento más subjetivo al bienestar.

Es importante destacar que estos autores no logran acordar si la satisfacción del usuario se obtiene una vez realizada la transacción que se busca en un servicio público o bien, se obtiene como consecuencia de un proceso de largo plazo, donde el usuario del servicio califica según todas las que ha decidido adquirir algo. En contraposición, Oliver (1981) plantea que la satisfacción es una emoción que tiene lugar en el momento de la transacción, más allá que aparezcan bienes sustitutos en el camino de éste (Arévalo, 2019).

3.3.2 ¿Qué similitudes y diferencias hay entre satisfacción usuaria y calidad del servicio percibida?

Arévalo (2019) describe que hay una similitud conceptual entre calidad y satisfacción, por lo que no es de extrañar que ambos conceptos estén relacionados entre sí, sin embargo, algunos autores sugieren que los modelos de satisfacción pueden ser denominados como calidad de servicio percibida, en caso de que se estudie un servicio y no un bien de consumo (Liljander, 1994).

La calidad percibida es la variable que menos claridad presenta respecto al concepto de satisfacción, pues ambas se remiten a un proceso de evaluación en donde el usuario compara la experiencia del servicio con expectativas previas, es decir, comparten como punto de vista central los usuarios, al momento de valorar los servicios que presta una organización.

En manera general los autores señalan que la calidad de servicio y la satisfacción son conceptos distintos, aunque se relacionan entre sí, ejemplo de esto es la comparación entre los conceptos que realiza Patterson y Johnson (1993) quien expone las principales diferencias y similitudes a continuación:

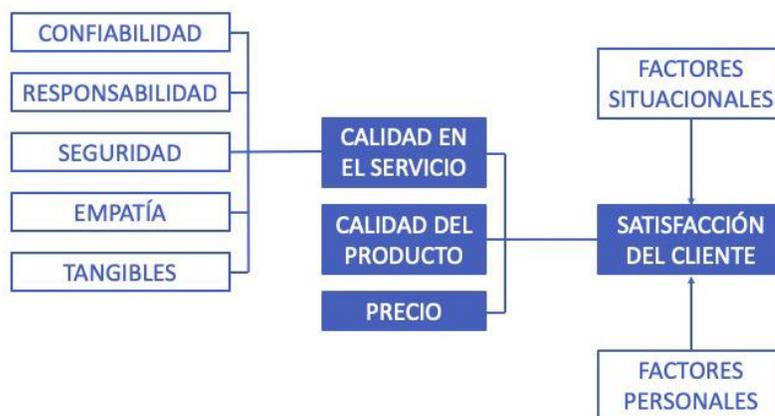
Como profundiza Arévalo (2019) La satisfacción contiene elementos afectivos y cognitivos, y representa una evaluación del usuario respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo, que se transforma en una actitud global hacia el servicio. La calidad de servicio percibida es un juicio más global y duradero, que se obtiene de múltiples encuentros con el servicio. Es decir, la calidad de servicio se caracteriza más bien por ser a largo plazo, mientras que la satisfacción es de carácter transitorio, y en consecuencia puede mutar en cada transacción. (Bolton & Drew, 1991).

- La satisfacción se basa en la experiencia con el servicio, mientras que la calidad de servicio percibida no necesariamente se basa en la experiencia. En consecuencia, los estudios acerca de la satisfacción se han centrado en evaluaciones postconsumo, mientras que la de calidad de servicio pone su atención en evaluaciones pre-decisionales (Latour & Peat, 1979)

- Se le reconoce a ambos conceptos que su producto se obtiene, de la comparación entre la actuación del servicio y algún estándar (Spreng & Mackoy, 1996), mientras que su diferencia radica en el hecho de que utilizan distintos estándares de comparación (Zeithaml, Berry, & Parasunaman, 1993).

En la literatura sobre satisfacción se utilizan normalmente expectativas predictivas sobre lo que le gustaría que pasase durante una transacción (Oliver, 1981). Sin embargo, en la literatura de calidad, se toma en general como estándar de comparación el nivel de servicio deseado, es decir, lo que el usuario siente que el servicio debe ofrecer (Walker & Baker, 2000). En esa misma línea, Zeithaml y Bitner (2002) elaboraron un esquema que gráfica como interactúa la satisfacción de usuarios con la calidad percibida (Ver figura N°17). En primer lugar, se realiza una distinción en donde satisfacción tiene como requisito la existencia de un componente experiencial, mientras que la calidad sólo puede darse a nivel de producto o servicio; a la vez, la calidad del producto o servicio en sí no incluye el factor precio (pues un producto o servicio es bueno porque lo es, no porque cuesta más caro) (Cronin, J Joseph, & Taylor, 1992) (Por tanto, una evaluación total de la experiencia sí pondera al valor del producto o servicio como un eje principal).

Figura 17. Percepciones de calidad y satisfacción del usuario.



Fuente: (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa., 2002) Zeithaml y Bitner, 2002 (Arancibia, 2012), (Arévalo, 2019).

3.3.3 Satisfacción Usuaría para nuestro caso de estudio.

Para nuestro caso de estudio el uso del término o concepto de satisfacción usuaria o percepción de la satisfacción, hace referencia a la percepción del usuario de acuerdo con una experiencia en el servicio, en la cual se relacionan según Arévalo (2019) sus necesidades más el resultado esperado y final.

Conceptualmente, Lévy y Varela hacen referencia a la satisfacción como “la resultante psicológica de una experiencia de consumo, la que no debe confundirse con la evaluación de la experiencia, sino que debe entenderse como el balance psicológico y retrospectivo de la experiencia del consumo, donde la medida de satisfacción surge de la consistencia en las respuestas a una serie de cuestiones relativas al grado de bienestar que siente una persona por un fenómeno específico de vida, como es un servicio o un producto”. Una vez definido el concepto, se presentan los factores propuestos en nuestro marco y modelo conceptual de satisfacción del Instituto de Previsión Social.

3.3.3.1 Elementos que inciden en el grado de satisfacción al usuario.

Como propone Arévalo (2019) para conocer el grado de satisfacción usuaria, es necesario definir dos elementos a través de los cuales los usuarios miden su grado de satisfacción. Estos elementos son:

a. La Percepción

La Real Academia Española de la Lengua la define como “acción y efecto de percibir”, también como “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y “conocimiento o idea”.

Según Zeithaml y Bitner (2002) los usuarios perciben los servicios de acuerdo a su calidad y al grado en que se sienten satisfechos, esto asociándolo con sus experiencias en general.

Los autores señalan, además, que no importa si el usuario es interno o externo a la organización o en este caso a la institución o servicio público, independiente de eso, las formas y dimensiones en que el usuario evalúa el servicio son semejantes. El usuario en cada uno de los procesos que ha experimentado con un servicio ha establecido si le resultó satisfactorio o no, por lo tanto como detalla Arévalo (2019), por medio de esto puede realizar una comparación para determinar si los atributos esperados (expectativas) se cumplieron, o fueron experimentados en el proceso (percepción). De esta forma los usuarios interpretan los estímulos que reciben de su entorno mediante sus sentidos.

b. Las Expectativas

Según Zeithaml & Bitner (2002), las expectativas: “Son los estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el usuario cree que debería suceder o que va a suceder”. De esta definición se pueden identificar dos niveles de expectativas: el servicio deseado (lo que el usuario espera recibir) y el servicio adecuado (el nivel de servicio que el usuario puede aceptar), entre estas dos expectativas se encuentra una zona de tolerancia, la cual se obtiene a partir de que los usuarios están conscientes de que es difícil que exista una entrega que alcance el total de lo que ellos esperan, por lo tanto disponen de cierto margen de aceptación, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Dimensiones de las expectativas.

SERVICIO DESADO
ZONA DE TOLERANCIA
SERVICIO ADECUADO

Fuente: (Kotler & Keller, 2006) en (Arévalo, 2019).

Los usuarios al momento de acercarse al servicio e interactuar con él, llegan con una serie de expectativas, las que se constituyen como lo que ellos esperan del servicio. Si el servicio que se entrega según lo expuesto por Arévalo (2019) se ubica bajo el nivel del servicio adecuado (nivel mínimo aceptable) el usuario estará insatisfecho, en cambio si se ubica sobre el servicio deseado, el usuario estará satisfecho. Para la evaluación de las expectativas, existe un “Modelo Básico De Las Expectativas Clave”, creado por Zeithaml, Parasuraman y Leonard (1988). En él se establecen diez dimensiones que se identificaron del estudio de diferentes sectores, y permiten que los usuarios puedan evaluar el servicio que se les entrega. Cabe señalar, que en un principio se establecieron 10 dimensiones a evaluar, pero desde 1996 se aplica una versión que contempla solo 5 pero que engloba a las demás. El modelo resumido se explica en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resumen del modelo de las expectativas.

DIMENSIÓN	MODELO	CONCEPTUALIZACIÓN
Elementos Tangibles	Elementos Tangibles	Apariencia De Las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal Y Materiales De Comunicación
Fiabilidad	Fiabilidad	Habilidad Para Realizar El Servicio

		Prometido De Forma Fiable Y Cuidadosa
Capacidad Respuesta	De Capacidad De Respuesta	Disposición Y Voluntad Para Ayudar A Los Usuarios, Y Proporcionar Un Servicio Rápido.
Seguridad	Profesionalidad, Cortesía, Credibilidad, Seguridad, Accesibilidad	Conocimientos Y Atención Mostrados Por Los Empleados Y Sus Habilidades Para Inspirar Credibilidad Y Confianza
Empatía	Comunicación, Comprensión Del Cliente	Atención Individualizada Que Ofrece La Institución A Sus Usuarios

Fuente: (Parasuraman, Zethamal, & Berry, SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, 1988) (Arévalo, 2019).

3.3.4 Satisfacción usuaria en Chile en el contexto de modernización.

El Ministerio de Hacienda, a través de la Secretaría de Modernización, mide la satisfacción de la experiencia de los usuarios que han interactuado con el Estado a través de las instituciones públicas que están en evaluación.

En ese sentido corresponde incorporar lo que se conoce como burocracia nivel calle. IPS, a través de su red de atención presencial Chile Atiende, realiza una interacción directa Estado/ciudadanía y los funcionarios quienes trabajan en el servicio actúan como enlace directo de la experiencia usuaria con el Estado, muchas veces pudiendo ser está discrecional, además de ser una función crítica en el acceso a beneficio de seguridad social de los ciudadanos (Lipsky, 1990).

3.4 Valor Público ¿Qué es?

Para los efectos de nuestra investigación y como se ha podido detallar con anterioridad, tanto el diseño de un servicio público orientado a la atención usuaria se relaciona con el concepto de satisfacción usuaria, pero también con el de valor público. Un mejor diseño en los servicios. Como un valor agregado en la entrega de un servicio de calidad, mejorar la percepción usuaria del servicio recibido, mejorar

la satisfacción a la hora de una transacción en un servicio público. Por lo tanto, es imperativo reconocer ¿Qué entendemos por valor público? Y para efectos de nuestra investigación como puede ser abordado.

Valor Público en pocas palabras, es la percepción que tiene la ciudadanía sobre los beneficios que genera la acción del Estado. Se crea valor cuando se atiende consistente y eficazmente las necesidades, demandas y expectativas de los beneficiarios, la ciudadanía y representantes (Castillo, 2022). En palabras de Moore (1998), el valor está en la satisfacción de “*los deseos y las percepciones de los individuos*” ciudadanos, clientes, beneficiarios.

Directamente de lo anterior, en conjunto con los conceptos de percepción y satisfacción usuaria se desprende que, quien define si existe agregación de Valor Público no es el directivo, gestor público o la institución, sino que es:

1. **Quienes perciben la prestación del servicio**, al ser resuelta las necesidades y expectativas como usuarios directos, es decir, los beneficiarios. También lo definen:
2. **Quienes no son usuarios de los servicios**, pero demandan y tienen expectativas de las acciones y objetivos que persigue el Estado, es decir los ciudadanos.

Como bien detalla Castillo (2022). Afirmar que los directivos públicos “*crean resultados valiosos*” no es suficiente, se debe demostrar, y poner en la balanza el uso alternativo de los recursos, como también el costo-oportunidad del uso de los recursos para consumo privado vs los beneficios de la acción pública. El modelo de Valor Público, propuesto por Moore (1998), se hace cargo del desafío que tienen las instituciones públicas: Tener claridad, certeza del valor que agregan, para esto el directivo público tiene un rol esencial. El Estado no agrega valor *per se*, por tanto, es necesario demostrarlo. Para despejar esta incógnita, si agrega o no valor, es vital estar en una conversación constante con la ciudadanía y beneficiarios, para conocer qué esperan o valoran de la institución, política pública, programa, etc.

Teniendo en cuenta que, para efectos de nuestra investigación el funcionamiento de la red Chile Atiende no sólo depende de los directivos de la institución, sino también de los jefes de cada sucursal. Son ellos los que logran implementar de manera operativa y estratégica los lineamientos y directrices establecidas por los directivos del servicio, añadiéndole un valor agregado al servicio, realidad que puede variar de sucursal en sucursal y es parte del estudio determinar si así sucede. En este punto, también es válido revisar que es ser un directivo público o bien...

3.4.1 ¿Quién es un directivo público?

Como detalla Moore (1998) la directora de la Biblioteca Municipal es un directivo público, como también lo es un alcalde, un director de escuela, una jefatura de servicio o una jefatura de un centro de atención IPS-ChileAtiende. El caso es que disponen “*de un conjunto de recursos públicos que les han sido confiados para su administración*”. Se les confía recursos para su utilización y administración, siendo responsables de ellos, lo que los convierte en directivos públicos (Moore, 1998).

Como describe Castillo (2022) para Moore “*el objeto del trabajo directivo en el sector público es crear Valor Público, del mismo modo en que el del trabajo directivo del sector privado es crear valor privado*” (1998, pág. 60). Esto implica que el directivo público, al igual que el privado, tiene asociadas funciones básicas que debe realizar en su gestión para conseguir generar Valor Público; como el privado, es producir bienes que generan margen de ganancias constante. En consecuencia, para Moore (1998) es necesario identificar el sentido del director público y para ello, el autor revisa seis aspectos básicos a considerar:

Tabla 4. Sentido del trabajo del directivo en el sector Público.

1- El valor se encuentra en los deseos y las percepciones de los individuos. Por tanto, los directivos públicos deben satisfacer diferentes tipos de deseos y actuar de acuerdo con determinadas percepciones
2- Existen diferentes tipos deseos a satisfacer. Los deseos que producen las organizaciones públicas constituyen, de manera más o menos imperfecta, el reflejo de lo que los ciudadanos expresan a través de las instituciones del gobierno representativo. Estos deseos constituyen la preocupación central de los directivos públicos.
3- Los directivos públicos pueden crear valor de dos formas: a. Produciendo cosas de valor para determinados clientes y beneficiarios. b. Gestionando una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos y sus representantes, disponiendo de instituciones públicas respetuosas y productivas
4- La actividad pública implica el uso de la autoridad. Por un lado, debe asegurar a los propietarios que sus recursos se utilizan correctamente y, por otro lado, debe asegurar que, la producción y distribución de los productos de la organización sea al mismo tiempo, equitativa y eficiente.
5- La política es la respuesta a la pregunta de ¿qué bienes se deben producir con recursos públicos para satisfacer propósitos colectivos? El directivo está autorizado a utilizar recursos para conseguir estos propósitos. Entonces, para

generar valor a largo plazo, los directivos deben fortalecer las políticas que venden a sus autorizadores:

- a. Las políticas que guían las actividades de una organización deben reflejar los intereses y las preocupaciones de los ciudadanos y sus representantes.
- b. La historia acerca del valor que se debe producir se tiene que basar en un razonamiento preciso y una experiencia real.
- c. La experiencia operativa real de la organización se debe poner al alcance de los supervisores políticos a través del desarrollo de sistemas contables apropiados que midan los resultados y los costes de la actuación de la organización.

6- Ante un entorno cambiante (aspiraciones ciudadanas, métodos para realizar las tareas, entorno operativo de la organización). El directivo debe preparar a su organización para adaptarse a nuevas demandas, que sea innovadora y esté abierta a la experimentación.

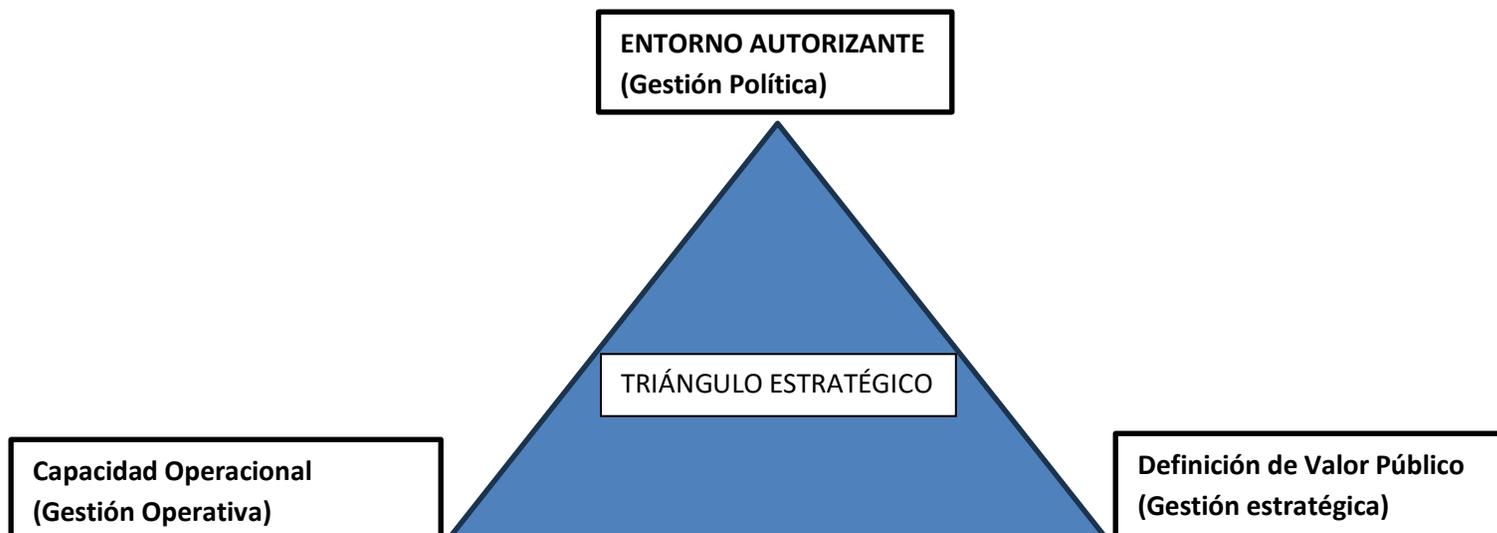
Fuente: Elaborado en base Castillo (2022, pág. 73). & Moore (1998, págs. 87-90).

Agregar valor público es de suma complejidad, sobre todo en servicios públicos que trabajan directamente con las personas, donde se toman decisiones a diario que pueden afectar de manera positiva o negativa la vida de sus usuarios o beneficiarios, y en lugares (sucursales de atención presencial) donde muchas veces la ciudadanía ve la última posibilidad de acceder a la seguridad y previsión social (Lipsky, 1990). Es por eso por lo que el directivo público tiene que ser capaz de reconocer y visualizar e integrar en su quehacer estos tres aspectos, descritos por Moore (1998), que son:

- Reconocer lo que es valioso y eficaz,
- Identificar cuáles son las expectativas políticas y,
- Determinar lo que es operativamente viable

Lo descrito con anterioridad Moore (1998) lo sintetiza en un “triángulo estratégico”, el cual se muestra a continuación:

Figura 18. Triángulo estratégico de Moore.



Fuente: Elaboración propia en base a Moore (1998, pág. 47).

En relación con lo señalado en la figura anterior, para crear valor público el directivo tiene que integrar en su labor diaria de manera armónica estas tres dimensiones (ver figura nº19):

- **Gestión Política:** El directivo debe conocer su entorno, analizar la política en el amplio sentido: procesos, marcos jurídicos, legislativos, expectativas de ciudadanos y autoridades, es decir, el directivo público debe ser capaz de diagnosticar su “entorno autorizante”.
- **Gestión Operativa:** El liderazgo del directivo público juega un rol clave en definir y comunicar las directrices de la organización y unidad, y mover a la organización eficaz y eficientemente para conseguir los objetivos definidos en la estrategia. Por lo mismo la gestión operativa requiere conocer qué es lo realmente viable operativamente de conseguir.
- **Gestión Estratégica:** Es la capacidad que tienen los directivos para determinar lo que es valioso y eficaz. Para esto el directivo debe estar en una

constante reflexión estratégica sobre cómo puede producir el máximo valor de la institución o unidad asignada.

El directivo debe ser capaz de construir una visión de valor de su organización para el presente y futuro, con la certeza de que los escenarios y las expectativas de los ciudadanos son cambiantes.

Figura 19. Dimensiones de la gestión para la creación de Valor Público.



Fuente: Elaboración propia en base a Moore (1998, pág.48).

CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO.

4.1 Enfoque Metodológico de la investigación.

La presente investigación es de carácter cualitativo, tiene como objetivo conocer el funcionamiento y modelo de atención de la Red de atención ChileAtiende, como herramienta operativa de políticas públicas que buscan modernizar el Estado, específicamente las sucursales de atención pertenecientes al canal presencial en la región Metropolitana - bajo los conceptos de satisfacción usuaria, diseño de servicio, colaboración, comunicación, gobierno abierto e interoperabilidad - como los elementos a estudiar son variados y se fijó el objetivo de conocer el funcionamiento de la red de atención presencial, es necesario que cada uno de estos se vean en su contexto habitual. La investigación por realizar es no experimental, cuando hablamos de investigaciones no experimentales nos referimos a como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (2003) este tipo de estudio pretende observar los distintos fenómenos tal cual se presentan en la realidad o su contexto. De esta forma, no se intervendrá ninguna de las variables de estudio con el fin último de describir y explicar los fenómenos de manera real.

También, y en concordancia con lo planteado por Taylor & Bogdan, la investigación buscó comprender y conocer el funcionamiento de las sucursales de atención de la Red ChileAtiende, en su marco y contexto referencial, para este caso de estudio el Canal presencial de atención en la región Metropolitana. Levantar información de los usuarios que frecuentan y hacen uso diario del servicio, de las jefaturas de cada sucursal como actores directos que impulsan y promueven la creación de valor público en sus oficinas y también de los directivos de la institución (IPS) como contraparte directa de las gestiones estratégicas, operativas y administrativas en la red de atención (Taylor & Bodgam, 1996).

4.2 Metodología utilizada durante la investigación.

El interés principal de la investigación es conocer el funcionamiento de la red presencial de atención, a través de la descripción de tres sucursales de la región metropolitana. Como caso de estudio, Castillo (2022) sostiene que mediante este enfoque metodológico podemos profundizar en circunstancias o fenómenos que son de carácter único, permitiendo así generar nuevo conocimiento, facilitando la comprensión de procesos e interacciones que se dan en su contexto.

4.3 Etapas de la Investigación.

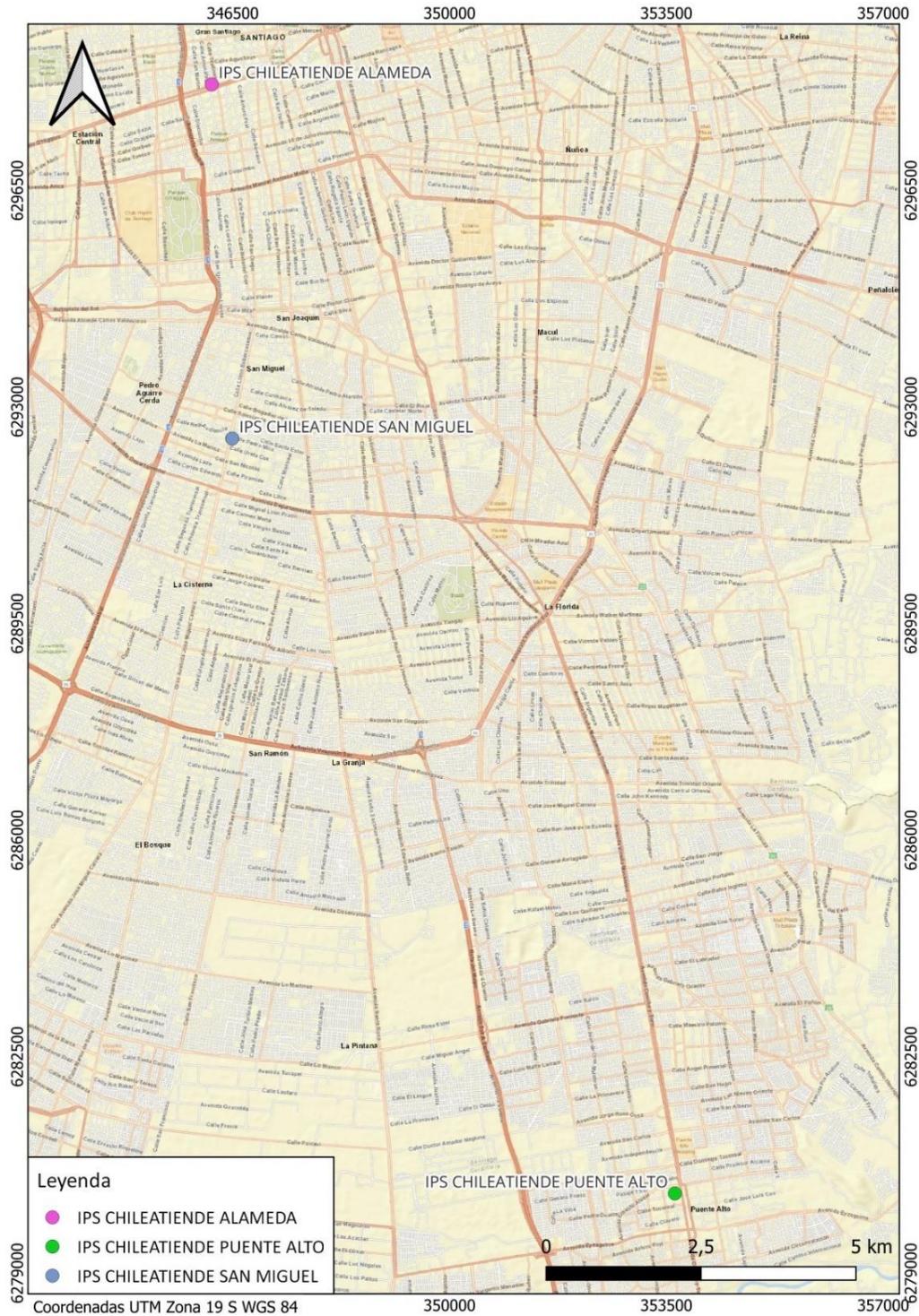
4.3.1 Etapa 1: Caracterización del Campo de estudio (sucursales ChileAtiende):

La presente investigación se sitúa en el Instituto de Previsión Social/ChileAtiende, ésta divide sus funciones principales en dos Subdirecciones, Subdirección de Sistemas de Información y Administración y la Subdirección de Servicios al Cliente. De esta última, depende la División de Canales de Atención al Cliente, con sus diferentes Departamentos de atención, Presencial, Digital y de Atención Remota.

Para los objetivos de esta investigación, específicamente nos centraremos en el Departamento de Canales de Atención Presencial, que es la unidad concreta de la que dependen los Centros de Atención Previsional Integral (CAPRI) o mejor conocidos como Sucursales de IPS/ChileAtiende de la región de Metropolitana. Específicamente las sucursales: Alameda, San Miguel Y puente Alto. Como se muestra en la siguiente figura, podemos ubicar dentro del área metropolitana de Santiago las tres sucursales estudiadas.

4.3.1.1 Localización de las sucursales estudiadas.

Figura 20. Mapa de localización de sucursales estudiadas.



Fuente: Elaboración propia en base a imagen satelital Landsat 2023.

4.3.2 Etapa 2: Recolección de muestra y levantamiento de información.

En relación con el caso de estudio, la recolección de información se centrará en las 3 de las 5 sucursales de atención presencial más grandes de la región metropolitana, esto en base al criterio de cantidad diaria de público atendido o volumen diario de atención. Los datos de atención de público son entregados diariamente por la dirección regional metropolitana y contemplan las ya mencionadas sucursales: Alameda, San Miguel y Puente Alto.

Para conocer el funcionamiento se realizaron entrevistas semi estructuradas a los jefes de sucursal de cada una de las sucursales identificadas.

En cuanto a los procesos de colaboración, comunicación e implementación de la red ChileAtiende, se entrevistó al director regional Metropolitano, subdirector de Servicios y Atención al Cliente y al Director Nacional del Instituto de Previsión Social.

Respecto a la satisfacción usuaria, se realizarán encuestas a los usuarios mientras se encuentran esperando su turno de atención. Buscando conocer la experiencia en el servicio, su percepción del servicio, calidad de atención y dolores/desafíos que tiene por mejorar el servicio.

Entrevistas Semiestructuradas.

En relación con las entrevistas, se dividen en 2 tiempos. Tiempo 1, correspondiente a preguntas generales sobre el canal presencial, que permiten conocer de manera ligera la implementación de la Red de atención en la región Metropolitana. Tiempo 2, preguntas ligadas a los supuestos y preguntas de investigación establecidas, tiene como objetivo reconocer algunos aspectos teóricos trabajados y recolectar de manera más profunda información sobre las experiencias particulares en cada sucursal estudiada, de igual manera el tiempo 2 de entrevista para directivos de la institución, tiene como objetivo aparte de conocer aspectos teóricos del diseño del servicio, satisfacción usuaria y creación de valor público, también profundizar en los lineamientos actuales de la institución en cuanto a los parámetros con los cuales se mide el canal presencial y qué se espera de él en su futuro a 10 años de haber sido implementado.

La selección de los entrevistados o actores se basó en la necesidad de conocer en profundidad el funcionamiento de cada sucursal, como una oficina integral que involucra distintas áreas de atención al usuario (o distintas etapas del viaje del usuario dentro de la sucursal). Y a los directivos seleccionados, como autoridades que establecen y orientan las directrices de la institución.

Encuestas a usuarios.

Las encuestas fueron aplicadas a usuarios que ya fueron atendidos, encuestas realizadas durante el horario de atención (8:30 a 14:00 hrs). Las encuestas tienen como objetivo reconocer en profundidad la experiencia del usuario en el servicio, y se dividen en 4 etapas: etapa 1, preguntas generales sobre el servicio, su percepción del lugar y la atención; etapa 2, preguntas sobre la atención recibida, incluye la percepción de calidad en la atención y su satisfacción al ser atendido, conocimiento del ejecutivo y tiempo de espera para ser atendido; etapa 3, conocimiento del usuario sobre la red de atención ChileAtiende y etapa 4; sugerencias, dolores, falencias y fortalezas del canal de atención presencial.

A través de las encuestas se pretende conocer la experiencia usuaria dentro del servicio, su percepción de calidad de servicio, su satisfacción como usuario, esto como posible contraparte a lo recolectado como información a través de las entrevistas a jefaturas y directivos.

Preguntas de investigación.

Para la construcción del estudio de caso instrumental Castillo (2002) señala que, la Guía Práctica para la Elaboración de Estudios de Caso sobre Buenas Prácticas de Gerencia Social (Barzelay & Cortázar, 2004) propone elaborar relatos de las experiencias (en nuestro caso de estudio fue usuarios, jefaturas y directivos), ya que facilita la organización en una secuencia coherente de los acontecimientos, a través de una estructura narrativa, bajo lo siguiente:

- a- Método Narrativo, porque permite construir un relato o narración sobre las experiencias en cada sucursal de atención, que facilite comprender cómo se desarrollaron y cómo se han implementado, mediante:
 - Preguntas temáticas generales

Relacionadas con inquietudes teóricas no vinculadas con la experiencia particular.

- Preguntas relacionadas con la experiencia.

Pudiendo estas preguntas subdividirse en preguntas descriptivas y explicativas.

- b- Explicación Narrativa, ésta permite analizar conexiones entre eventos, situaciones para dar respuestas, a través, del análisis del contexto y del diseño del servicio. También permite establecer comparación entre sucursales (y los

parámetros establecidos para una atención de calidad), correlación entre la experiencia usuaria e información otorgada por jefaturas y directivos.

Matriz FODA.

Las entrevistas terminaron con la construcción de una matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a fin de concentrar las interpretaciones, juicio y apreciaciones de cada actor clave (jefaturas y directivos de la institución) como también de los usuarios, respecto del funcionamiento e implementación de la red de atención presencial ChileAtiende en la región Metropolitana, a diez años de su inicio.

4.3.3 Etapa 3. Sistematización y análisis de la información recolectada.

Caracterización de las estrategias y experiencias de cada sucursal (tanto a través de jefaturas como de usuarios), a través, de la construcción del relato y análisis narrativo.

- Correlación del paradigma de Valor Público con los conceptos de, satisfacción usuaria y diseño de servicios, a partir de las experiencias en cada sucursal estudiada.
- Identificación de hallazgos, aprendizajes, diferencias, y complejidades a partir del análisis crítico de los casos.

4.3.4 Etapa 4. Generación de Propuestas y recomendaciones.

Con énfasis en las similitudes reconocidas en cada sucursal de atención. Que sirvan como información transferible y adaptable a cada realidad. También se consideran las estrategias derivadas de la matriz FODA, como también el análisis de los elementos facilitadoras/limitadores de la implementación de canal presencial.

CAPITULO 5: CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS, DESDE LA EXPERIENCIA USUARIA.

5.1 Análisis de las encuestas. Percepción y satisfacción usuaria dentro del canal presencial.

Las encuestas fueron aplicadas a usuarios previamente atendidos en las oficinas de ChileAtiende, en específico las oficinas Alameda, San Miguel y Puente Alto. Aplicadas de manera aleatoria entre los días 23, 24 de octubre y 09 de noviembre, buscaron reconocer tendencias en respuesta, énfasis en requerimientos de mejora e identificación de fortalezas y debilidades de la atención presencial, también las virtudes reconocidas y las proyecciones que se puedan visualizar. Además, de una evaluación general de su satisfacción como usuarios de un servicio que durante los últimos 10 años ha buscado ser reconocido como la ventanilla de acceso a los servicios y beneficios del Estado.

Fueron realizadas en sucursales tipo A, es decir que cuentan con las áreas de plataforma, oirs, finanzas y servicio social. En concordancia a los objetivos expuestos, son sucursales con alto volumen (ver tabla n°4) de atención diario, superando a diario las 300 atenciones, esto según informes entregados por la subdirección de servicios y atención al cliente a través de la dirección regional metropolitana.

De modo general como muestran los gráficos 1 y 2, se encuestaron a 75 personas, divididas en 25 por sucursal, con una distribución de 41 mujeres y 34 hombres.

Tabla 5. Atenciones realizadas los días de visita a las sucursales.

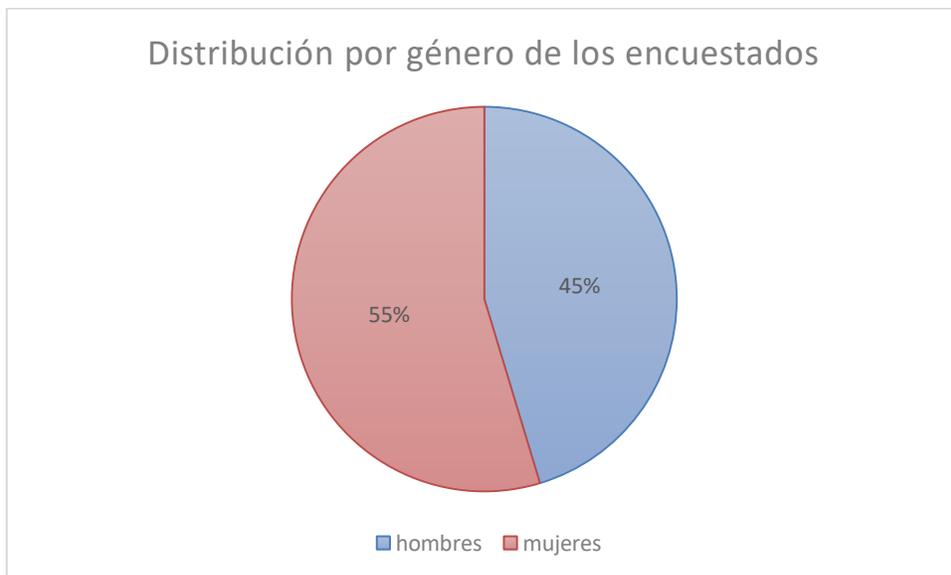
Sucursal	Total diario sucursal	Total Regional
Puente Alto	410	4.653
San Miguel	311	4.426
Alameda	394	4.682

Fuente: Elaboración propia, en base a datos entregados por Dirección Regional 2023.

Para continuar con nuestra investigación, se presenta una selección de gráficos que evidencian las tendencias usuarias, frente a las consultas realizadas en cada una de las sucursales estudiadas. El propósito de las preguntas fue describir un viaje usuario, acompañando a los ciudadanos comenzando desde una satisfacción

general del servicio entregado por IPS, hasta preguntas enfocadas a las mejoras y acciones a tomar para entregar un servicio de mayor calidad. Es importante destacar en donde el usuario pone el valor del servicio, como también sus debilidades y limitantes a neutralizar para su correcta implementación y funcionamiento.

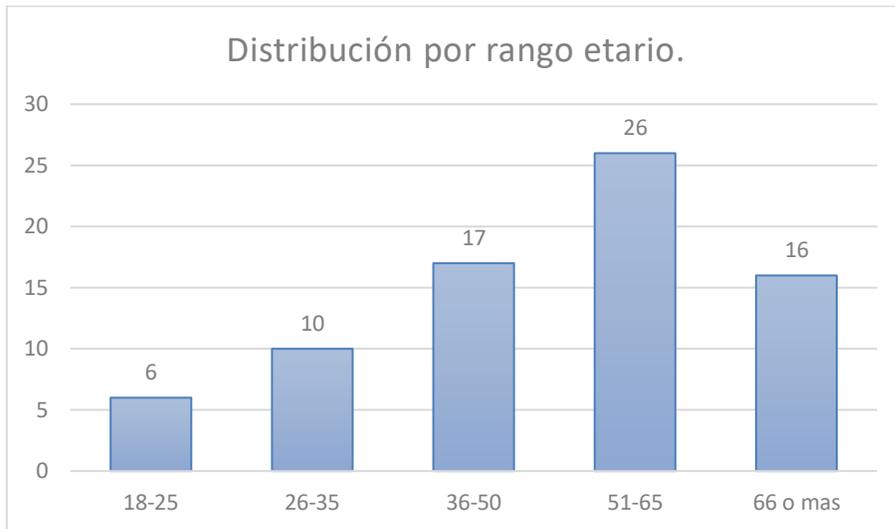
Gráfico 1. Distribución de los encuestados por género reconocido.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

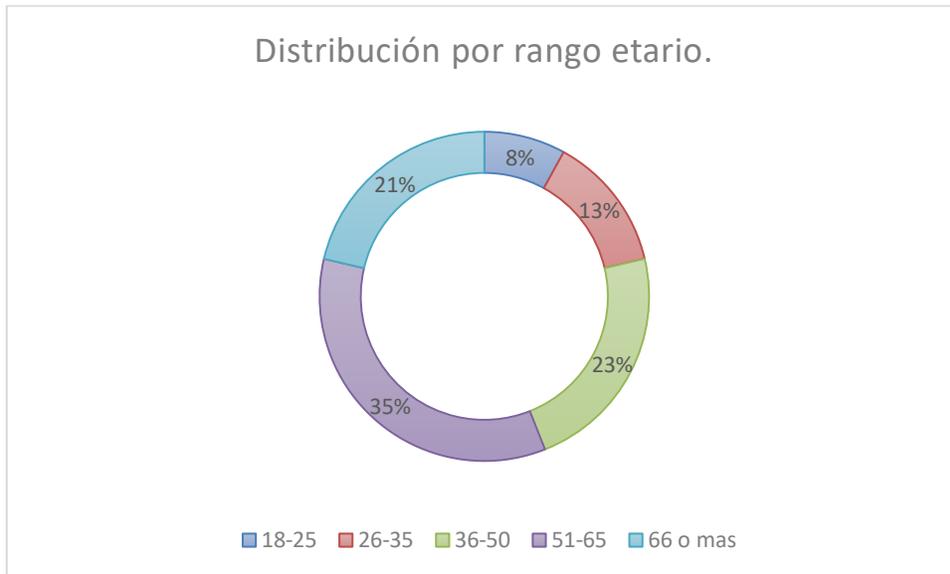
En cuanto a la distribución etaria esta se concentra mayoritariamente en el rango de 50 años o más, teniendo directa relación con el carácter del Instituto y uno de sus objetivos estratégicos centrales que es la concesión pago de beneficios previsionales (pensiones de régimen de reparto y reforma previsional).

Gráfico 2. Distribución por rango etario de la población encuestada.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

Gráfico 3. Porcentaje de participación por rango etario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

Como muestra el gráfico anterior la mayor parte de la población se concentra en los 51 años y más, con un total de 42 personas o bien un 56% del total de los encuestados, lo que muestra una clara tendencia en que a mayor edad mayor es la preferencia por usar canales de atención presencial al momento de querer solucionar un problema u obtener información sobre servicios del Estado. De igual

manera la preferencia por usar canales presenciales tiene relación al poco conocimiento de uso de otros medios remotos (redes sociales, página/formulario web), como podremos revisar más adelante.

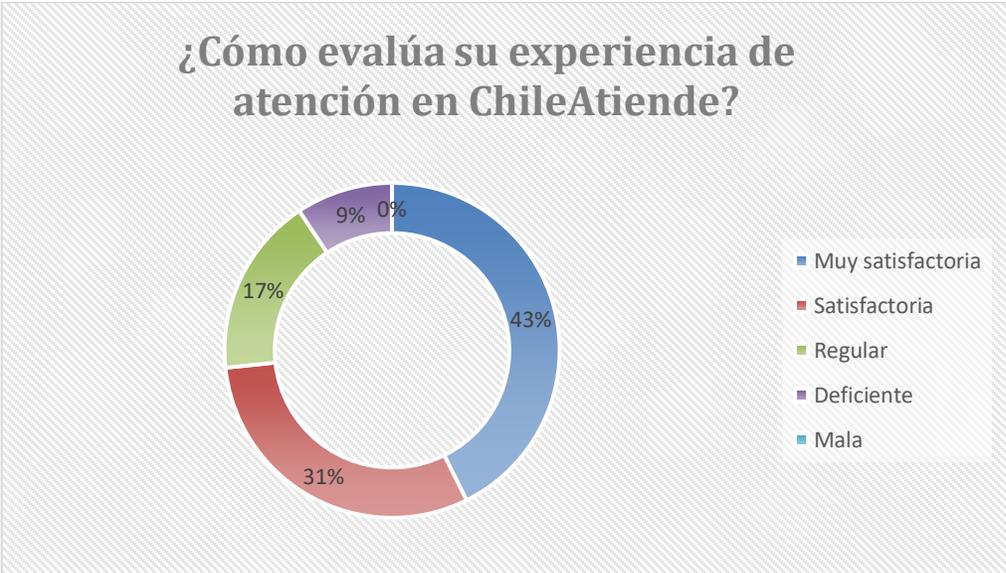
5.1.2 Descripción y análisis crítico de las encuestas por pregunta realizada.

Para la obtención de información usuaria se aplicó un total de once preguntas (ver anexo) de selección múltiple, enfocadas en una evaluación general de su satisfacción dentro del servicio, su motivo de consulta y su motivo de preferencia del canal presencial, como de las falencias observadas y su posible solución desde una mirada ciudadana:

5.1.2.1 ¿Cómo evalúa su experiencia de atención en ChileAtiende?

Respecto a la satisfacción general después de ser atendidos en las oficinas de ChileAtiende, el 74% de la población considera su experiencia como muy satisfactoria o satisfactoria y un 26% como regular o deficiente.

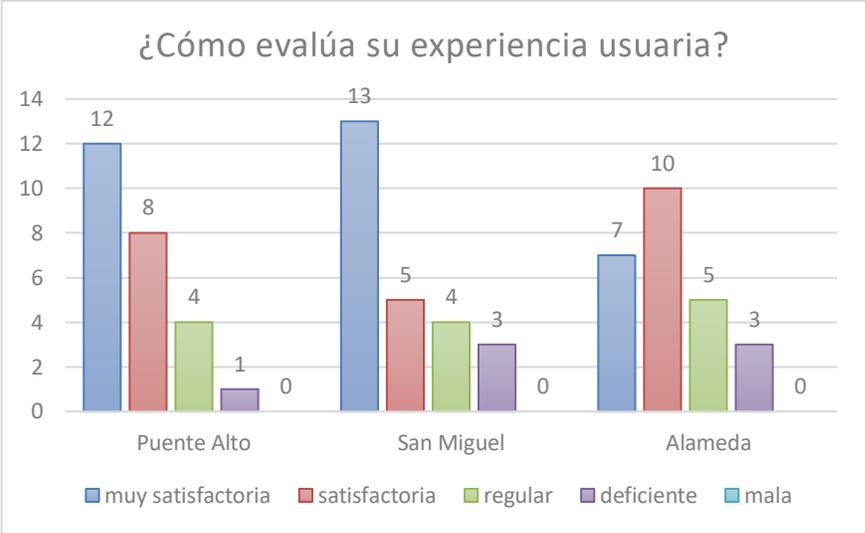
Gráfico 4. Porcentaje de satisfacción en su experiencia usuaria en ChileAtiende (sucursales).



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

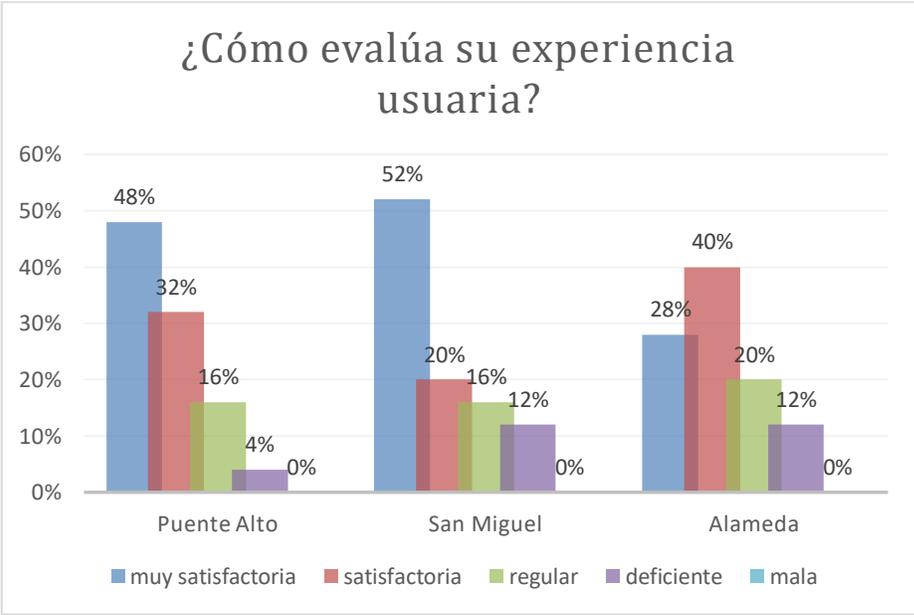
Y la situación por cada sucursal no es muy distinta, como se puede observar en los siguientes gráficos, aquellos usuarios que consideraron muy satisfactoria o satisfactoria su experiencia en cada sucursal supera el 50% en cada una de ellas.

Gráfico 5. Evaluación usuaria general, por sucursal.



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas aplicadas 2023.

Gráfico 6. Porcentaje de satisfacción usuaria por sucursal.

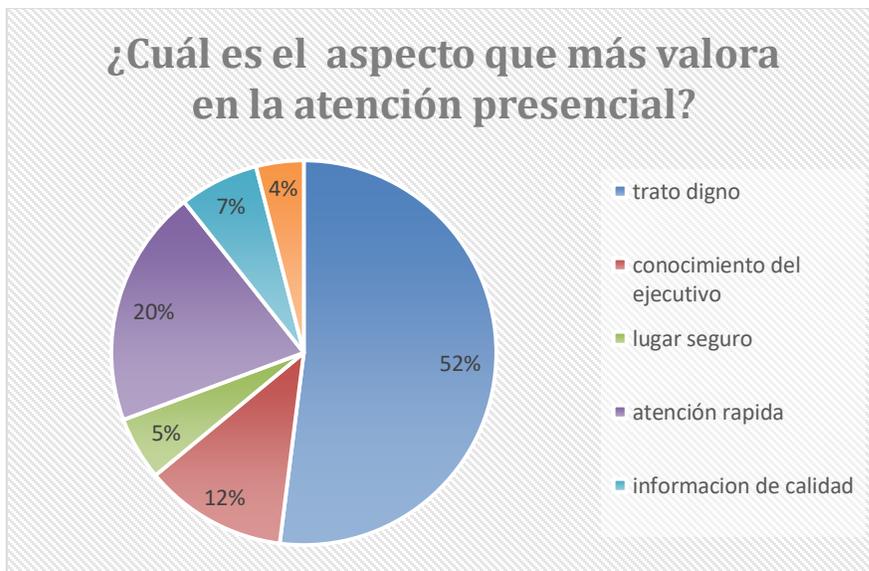


Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas aplicadas 2023.

5.1.2.2 ¿Cuál es el aspecto que más valora de la atención presencial?

Derivado de su satisfacción general, el aspecto que más valoró el usuario al momento de atenderse fue recibir un trato cordial y digno por parte del ejecutivo (52% de las preferencias), es especial la atención en este punto, ya que responde a ese “tránsito” que busca el Instituto en cuanto lo reconocido por ellos mismos como calidad de atención, y si bien, los indicadores de calidad se mantienen (gestión de casos complejos, tiempos de espera, cero filas, etc.) y son parte del diseño del servicio como de su modelo de atención presencial, se integra y da énfasis a la calidez y excelencia en la atención, haciéndola mucho más cercana y cordial por parte de los ejecutivos de atención. Palabras expresadas tanto por el director nacional, como por el subdirector de servicios y atención al cliente.

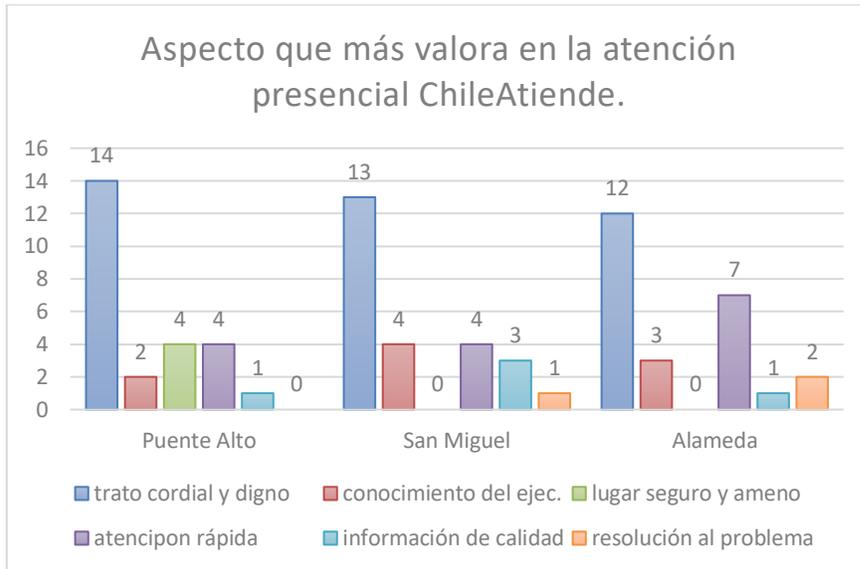
Gráfico 7. Distribución porcentual del aspecto más valorado durante la atención.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

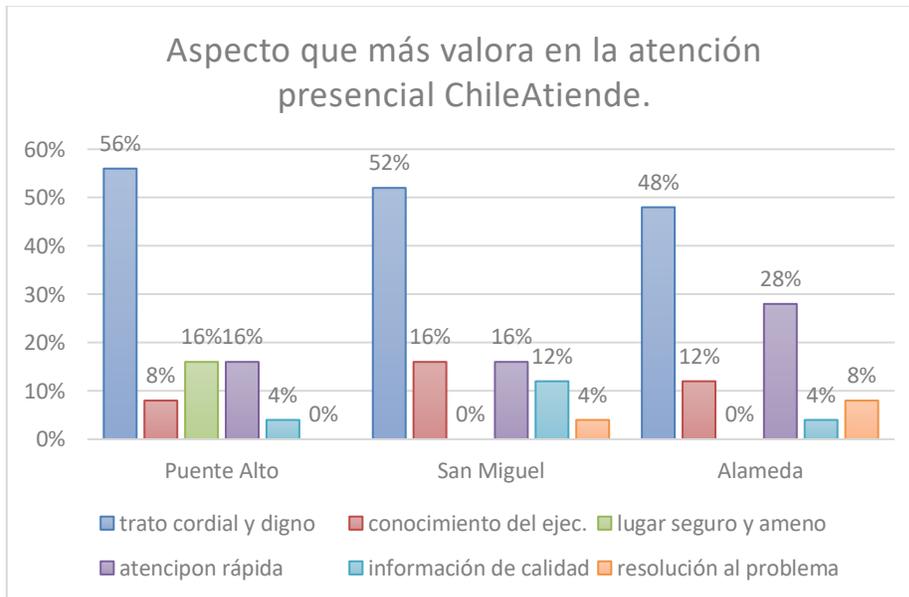
Y respecto a la valoración por sucursal, el resultado es similar, y una tendencia clara del público en centrar como lo más valioso de su experiencia usaría, recibir un trato digno y cordial. Tal como se puede ver expresado en los siguientes gráficos.

Gráfico 8. Aspecto que más valora en la atención presencial. Respuestas por sucursal.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

Gráfico 9. Aspecto más valorado dentro de la atención presencial, valor porcentual.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

5.1.2.3 ¿Cuántas veces ha asistido el último mes a nuestras oficinas?

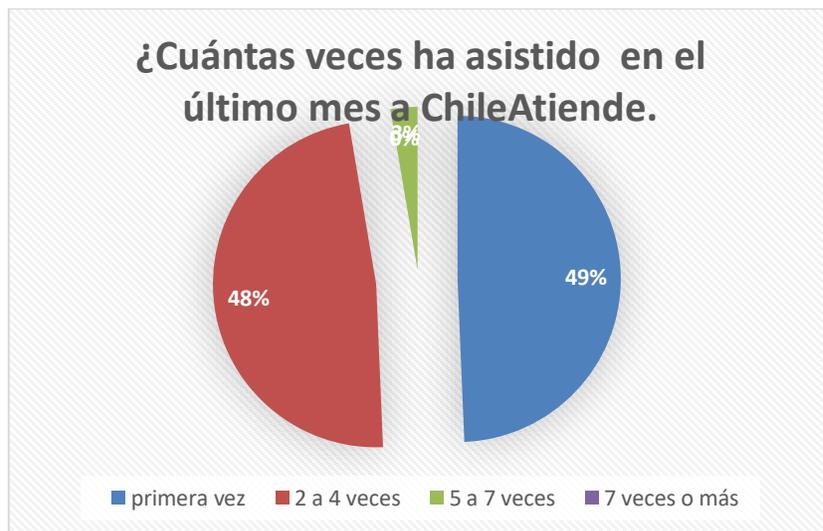
Es considerable que las personas valoren el trato cordial y digno, inclusive si su requerimiento no es solucionado en su primera visita, en ese sentido, la investigación buscó saber cuántas veces ha asistido el usuario a las oficinas el último mes, siendo una tendencia asistir más de una vez (60% de las respuestas). Podemos apreciar en el siguiente gráfico, que el “viaje usuario” en la mayoría de los casos no termina con una sola visita y muchos de los trámites requieren más de una atención al usuario.

Gráfico 10. Cantidad de veces que el usuario ha asistido a las oficinas el último mes.



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas aplicadas, 2023.

Gráfico 11. Porcentaje de usuarios que asisten en más de una ocasión a las sucursales de atención.

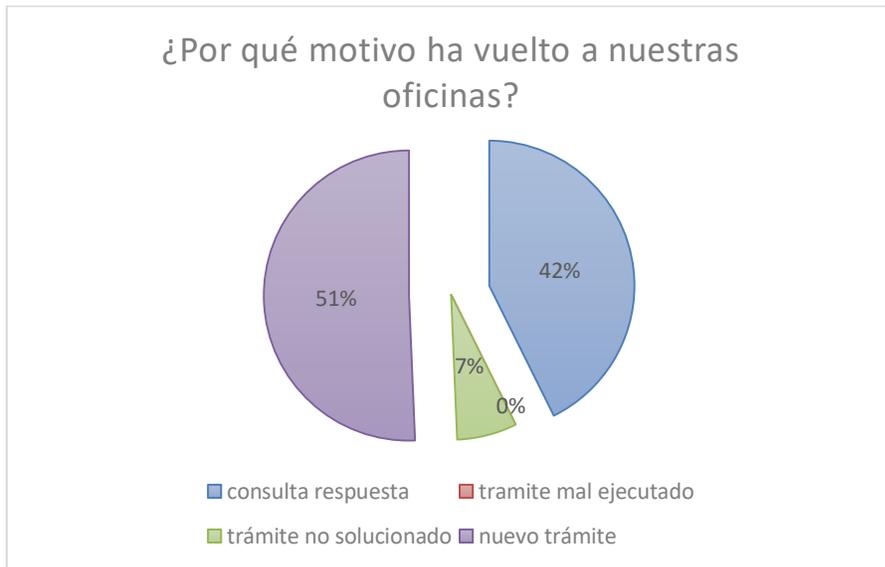


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

5.1.2.4 ¿Por qué ha vuelto a nuestras oficinas?

Si bien la pregunta anterior apunta al tránsito y regreso continuo que pudieran tener los usuarios dentro de la red de atención presencial, que un trámite se resuelva en un periodo comprensible, no significa que las personas no vuelvan a las oficinas de ChileAtiende. La mayoría de los usuarios que completó un trámite, luego de un tiempo vuelve a las oficinas a consultar por un trámite nuevo 51% (38 usuarios de un total de 75), un 43 % tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

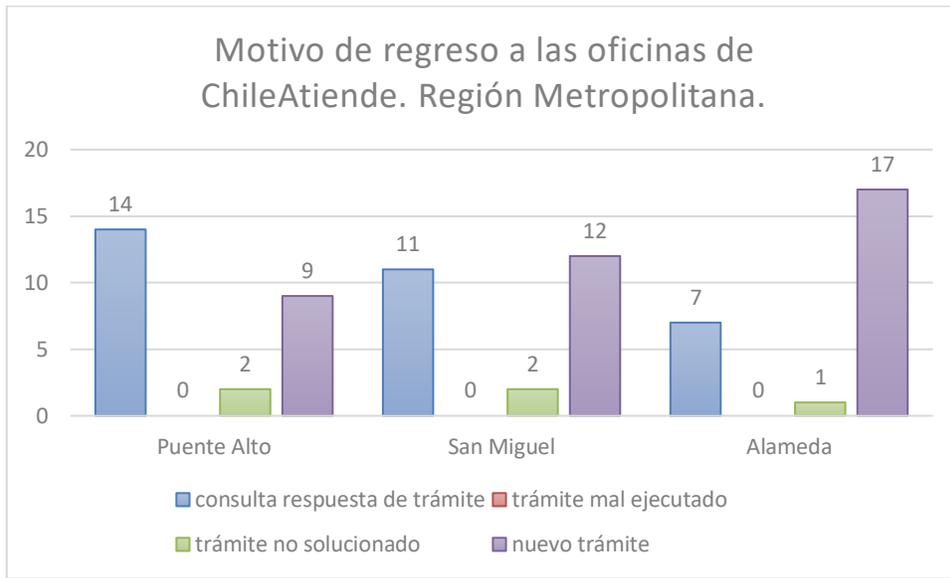
Gráfico 12. Motivo de regreso a las sucursales de atención.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

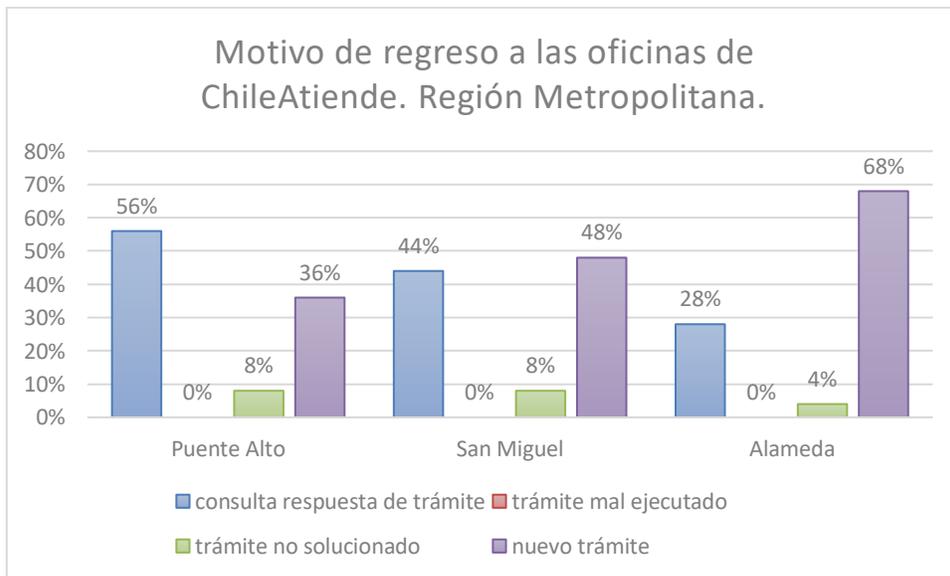
La tendencia también se expresa en cada sucursal encuestada, podemos destacar que ninguno de los 75 usuarios encuestados, argumentó que su regreso se debió a un trámite mal ejecutado y solo 5 usuarios argumentan que su regreso es debido a que su trámite no ha tenido la solución esperada. De manera significativa la sucursal Puente Alto, refleja la mayor cantidad de usuarios que regresan para consultar por un trámite en curso, representativamente el doble que sucursal Alameda, como muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 13. Motivo de regreso, respuesta por sucursal descrita.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

Gráfico 14. Motivo de regreso a las sucursales, valor porcentual por sucursal descrita.

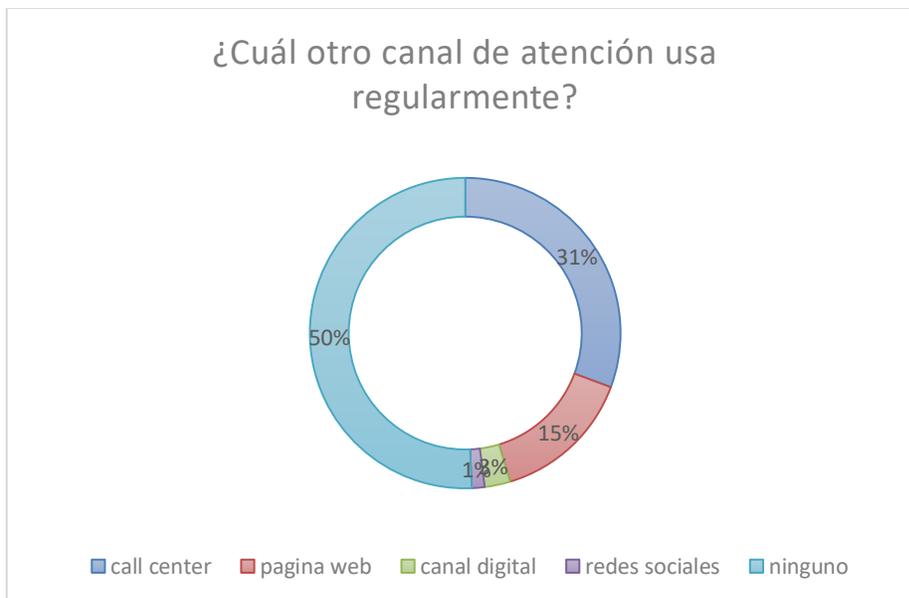


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

5.1.2.5 ¿Cuál otro canal de atención usa regularmente?

El diseño de un servicio de atención al usuario es una tarea compleja y colaborativa, en palabras propias del subdirector de servicios y atención al cliente **“nuestra red de atención es multicanal y multiservicio, apuntamos hacia la omnicanalidad del ejecutivo, es decir que sea capaz de desempeñarse en más de un canal de atención”** (Cárcamo, 2023). En ese sentido, es considerable reconocer cuál otro canal de atención usa la ciudadanía o bien, si el usuario que prefiere la atención presencial usa otro tipo de canal para resolver sus consultas. Como muestra el siguiente gráfico, el 50% de los encuestados refiere no usar otro tipo de canal de atención y un 23% de los encuestados dice usar el Call Center ChileAtiende, como otro canal de atención. La tendencia es clara, como muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 15. Otros canales de atención usados por usuarios.



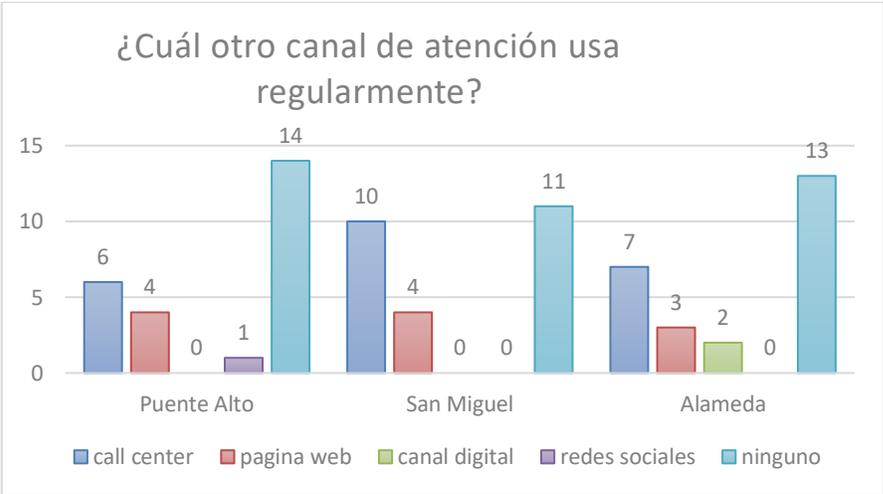
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas, 2023.

En cuanto a la distribución de otros canales de atención usados por usuarios, para cada sucursal encuestada, el canal de uso más frecuente fue el Call Center, sin embargo, es menester hacer mención en este punto, puesto que, una vez realizadas las entrevistas a los jefes de sucursal, los tres destacaron que uno de los problemas o deficiencias que se observan en la comunicación entre los distintos canales de atención, es precisamente con el Call Center. Argumentan de manera homogénea

que la información entregada por dicho canal **“a veces es confusa e incompleta provocando problemas entre usuarios y el ejecutivo que lo atiende”**. Situación similar ocurre con el canal de atención página web.

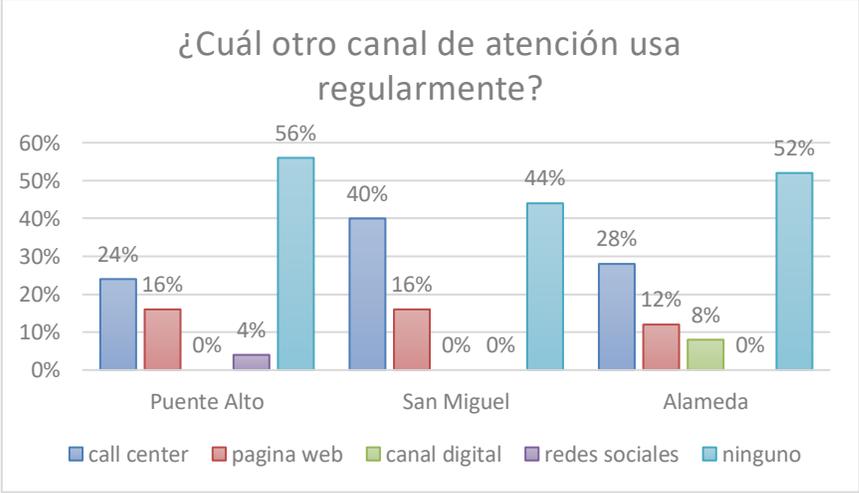
En los siguientes gráficos podemos observar las respuestas de los usuarios frente a otros canales de atención frecuentados, para cada sucursal:

Gráfico 16. Otros canales de atención. Distribución por sucursal.



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas aplicadas, 2023.

Gráfico 17. Porcentaje de otros canales utilizados por usuarios. Distribución de respuestas por sucursal.

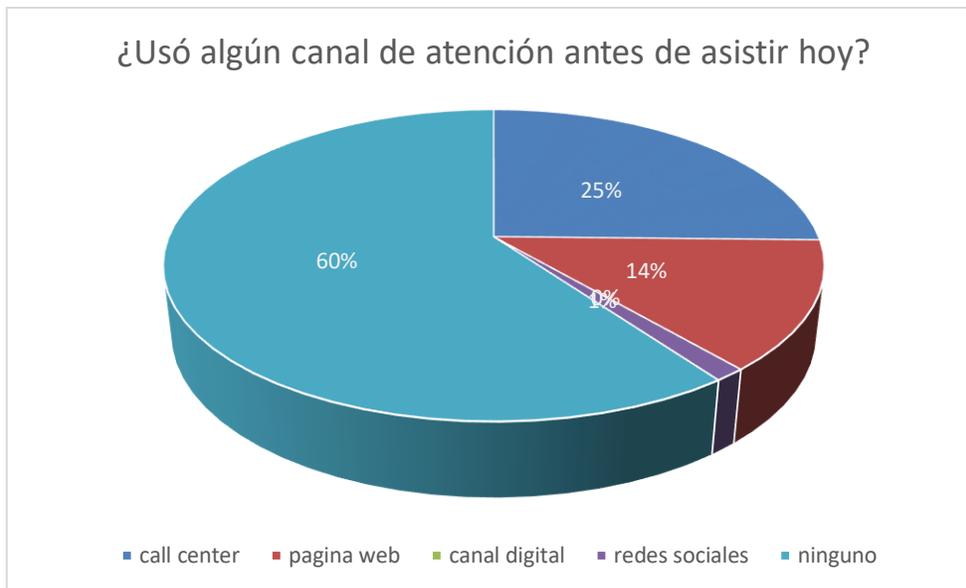


Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas aplicadas, 2023.

5.1.2.6 ¿Usó algún canal de atención de los mencionados antes de asistir hoy?

Muchas veces dentro de la atención presencial, se pregunta si el usuario ha concurrido a otro canal de atención, o si al menos pudo revisar de qué se trataba su solicitud o su requerimiento, sobre todo cuando es el momento de solicitar algún beneficio en específico. La realidad es que existe muy poca frecuencia de uso de otros canales de atención, en general el usuario que asiste a sucursal, por desconocimiento o por otros factores limitantes como edad o acceso a tecnología, prefiere siempre informarse a través del canal presencial.

Gráfico 18. Uso de otro canal de atención, previa asistencia a sucursales.



Fuente: *Elaboración propia, en base a encuestas aplicadas, 2023.*

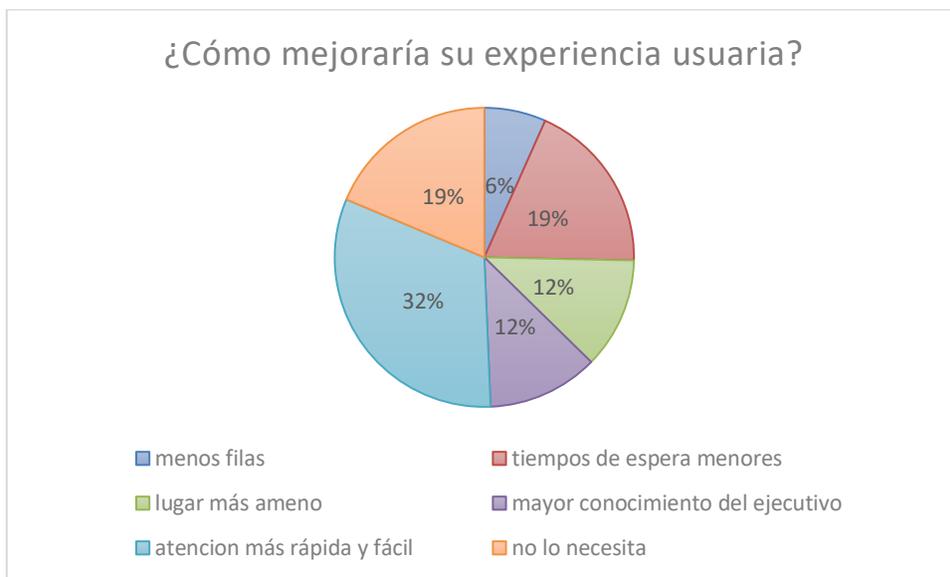
La tendencia es clara a hacia la no utilización de otros canales de atención aparte del canal presencial, esto demuestra un desconocimiento por parte de la población de la existencia de estos canales, como también la falta de difusión de estos canales remotos por parte de la institución.

Por último, la caracterización buscó reconocer como los usuarios creen que podría mejorar su experiencia dentro de las sucursales de atención, y bajo qué acciones sería más apropiado para ellos. De manera general, los siguientes gráficos muestran la tendencia de los usuarios frente a las preguntas:

5.1.2.7 ¿Cómo mejoraría su experiencia usuaria?

El siguiente gráfico muestra que las tendencias usuarias apuntan hacia tiempos de espera menores (19% de las preferencias) y una atención más rápida y fácil (32% de las preferencias) como situaciones que mejorarían su experiencia como usuarios dentro de las sucursales, con un total de 38 de los 75 encuestados, es decir el 50% de ellos.

Gráfico 19. Mejora en experiencia usuaria.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2023.

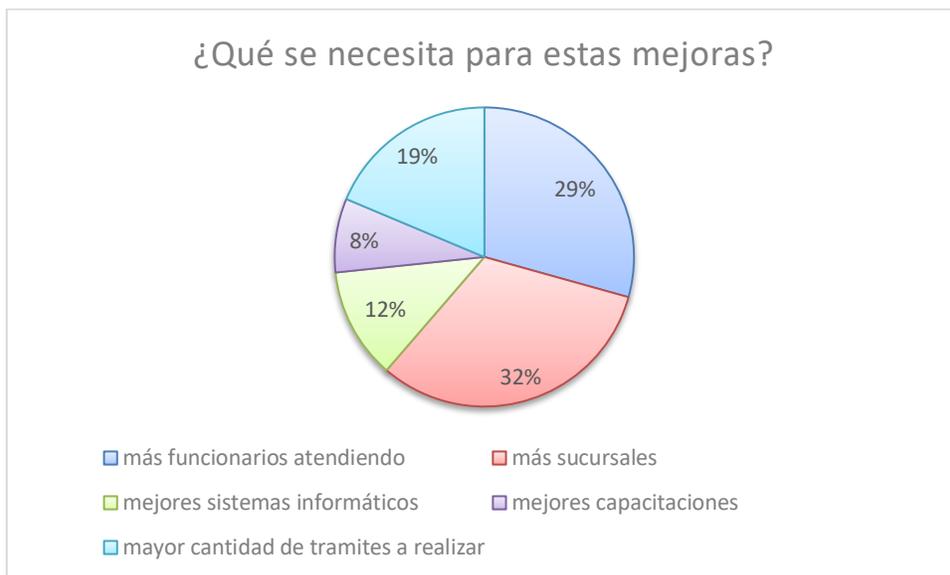
En relación con ellos y como última pregunta, se consultó a los usuarios bajo qué acción o qué medidas ayudarían a mejorar su experiencia como usuarios.

5.1.2.8 ¿Qué se necesita para estas mejoras?

El siguiente gráfico muestra que la población encuestada cree que habiendo más cantidad de funcionarios atendiendo y más sucursales cercanas a la población, podrían mejorarse los aspectos que considerar necesarios para una mejor experiencia como usuarios dentro de la red presencial ChileAtiende. En total, estas dos alternativas cuentan con 46 preferencias dentro de los 75 encuestados en decir

un 61% de total. Sin embargo, existen otras soluciones vistas por los usuarios que también son destacables y podemos observar a continuación:

Gráfico 20. ¿Qué se necesita para estas mejoras?



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2023.

A modo de síntesis, la caracterización de las encuestas considera un viaje del usuario dentro de las tres sucursales estudiadas, y si bien se presentan algunas diferencias que ya fueron expuestas, en general las respuestas usuarias muestran tendencias homogéneas dentro de la percepción como ciudadanos frente al servicio

En ese sentido, es pertinente destacar la importancia que tiene para el usuario contar con estos puntos de atención presencial, considerados puntos de encuentro entre las necesidades de la ciudadanía y un Estado que tiene que dar solución a ellas, de manera eficaz, eficiente y cercana. Además de revelar medidas o acciones que puede tomar la Institución para mejorar su servicio, las cuales pueden ser tomadas como recomendaciones o también como desafíos futuros, cuya importancia buscaremos relacionar con las ópticas directivas y de jefaturas, en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6: CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS SOBRE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS Y JEFATURAS. FACTORES HABILITADORES Y OBSTÁCULOS DENTRO DEL CANAL PRESENCIAL CHILE ATIENDE.

Un punto central de la investigación se basó en conocer la mirada de los principales actores involucrados en la actual implementación del diseño y modelo de atención del servicio ChileAtiende en su canal presencial, para la región Metropolitana. Tanto de los aspectos políticos y estratégicos, como los de índole operativa, a fin de utilizar estas experiencias para comprender los factores o variables (internos y externos) que inciden en funcionamiento de la red de atención presencial en las distintas sucursales descritas de ChileAtiende dentro de la región. Bajo una lógica de funcionamiento centrado en la atención al usuario, buscar puntos de encuentros relacionados a la satisfacción del usuario, el valor público creado y el diseño del servicio. La idea principal es poder extrapolar los conocimientos directivos, prácticas operacionales de las jefaturas de sucursal y la percepción usuario, con la finalidad de que en base a estos se puedan impulsar y/o estimular los facilitadores/habilitadores como también identificar los obstáculos/barreras y proponer acciones de como neutralizarlos.

Para lo anterior, y en conjunto con la realización de encuestas, lo primero fue sintetizar y relevar cada experiencia en sucursal, así, a partir de dicho conocimiento identificar los elementos similares y diferenciadores para cada sucursal, identificar los elementos y procesos facilitadores y obstaculizadoras, para finalmente reconocer como es el funcionamiento de la red de atención presencial ChileAtiende, bajo un paradigma de modernización del Estado y una lógica de satisfacción usuaria y valor público.

Nos resulta de gran importancia en este punto de la investigación, volver a los supuestos, preguntas de investigación y objetivos de esta, ya que son los pilares y guías de nuestro trabajo. Buscando conocer el funcionamiento de la red presencial (como se diseñó el servicio y modelo de atención), la existencia de comunicación interna entre sucursales y departamentos u otros canales de atención, si cumple su rol de ventanilla única del Estado, bajo una mirada usuaria, directiva y de jefaturas.

6.1 Sucursales IPS: implementación del canal presencial en la región metropolitana.

Si bien la red de atención ChileAtiende comprende diversos canales de atención y su diseño y construcción como su implementación mantienen una lógica de conexión y colaboración, estrechamente ligadas a la misión, visión y valores institucionales, como también de sus objetivos estratégicos. La realidad propia de las sucursales puede distar mucho, a la de otros canales de atención, básicamente por el contacto directo con el público, dinámica que fue conversada con directivos y jefes de sucursales.

Estas tres sucursales enfrentan a diario la tarea de atención de público, con un promedio diario superior a las 300 atenciones, las que las ubica entre las 5 sucursales con mayor volumen de atención en la región metropolitana y el país, muchas veces superando las 400 o 450 atenciones diarias. En porcentaje de éstas tres sucursales suman alrededor del 28% de las atenciones diarias de la región metropolitana, de un total de 18 sucursales y 9 centros de atención (dependientes de sucursales). Datos entregados por la subdirección de atención y servicio al cliente a través de la dirección regional metropolitana, 2023.

Y si bien mantienen dinámicas distintas dentro de sus equipos de trabajo, como también gestiones propias que pueden o no agregar al valor al servicio de atención, se mantiene un modelo de atención homogéneo para las tres, en base a un diseño propio del servicio guiado desde la dirección nacional, a través de la subdirección de servicios y atención al cliente, con supervisión de la dirección regional metropolitana que cohesiona y da coherencia a los objetivos y estándares esperados para la atención de público. Respondiendo a la pregunta central de nuestra investigación y objetivo principal de nuestro trabajo, a continuación, se presenta una síntesis y análisis del funcionamiento de red de atención presencial, en base a las entrevistas realizadas a las jefaturas de cada sucursal estudiada.

6.1.2 Síntesis y análisis del funcionamiento de cada sucursal: desde una mirada del diseño del servicio, valor público y satisfacción usuaria.

Tabla 6. Síntesis del análisis por sucursal estudiada.

Puente Alto	San Miguel	Alameda
<p>1- Cuenta con 21 funcionarios más la jefatura de sucursal</p> <p>2- Incluye las áreas de plataforma de atención, caja, finanzas, servicio social y oirs.</p> <p>3- Consideran como elementos de gran importancia para la gestión diaria, el enfoque en usuario, manteniendo una acogida cordial desde la entrada, centrada en el valor del respeto. Y trabajar en un ambiente seguro para el funcionario, potenciado el clima laboral como esencial para una buena atención al usuario.</p> <p>4- Se refuerza la idea de que el servicio de calidad se basa en que cada atención tiene la misma importancia, no discriminado en nada al usuario y su requerimiento.</p>	<p>1- Cuenta con 23 funcionarios más la jefatura de sucursal.</p> <p>2- Incluye las áreas de plataforma de atención, caja, finanza, servicio social y oirs.</p> <p>3- Consideran como elementos de gran importancia en la gestión, la adecuada infraestructura y dotación de personal para el volumen de atención, tecnologías (TIC) pensadas y aplicadas para sucursales, insumos de trabajo adecuados y las competencias de los funcionarios a través de capacitaciones pertinentes.</p> <p>4- Se refuerza la idea de que las condiciones propias del funcionamiento tienen que ser las óptimas, sino el público reclama.</p> <p>5- Básicamente a través de la</p>	<p>1- Cuenta con 30 funcionarios más la jefatura de sucursal.</p> <p>2- Incluye las áreas de plataforma de atención, caja, finanzas, servicio social y oirs.</p> <p>3- Consideran como elementos de gran importancia para la gestión diaria, contar con sistemas informáticos (TIC) adecuados, una dotación adecuada para le volumen de atención, mejores y más oportunas capacitaciones.</p> <p>4- Se refuerza la idea de una atención rápida y expedita, no se generan filas al exterior principalmente bajo una fuerte gestión de fila dentro de la sucursal (El espacio lo permite).</p> <p>5- Existe comunicación “somos la sucursal que más cercana está a los niveles</p>

<p>5- Se reconoce la lejanía geográfica con los departamentos centrales, lo que dificulta la comunicación, casi todo es en base a correos electrónicos.</p> <p>6- Existe poca comunicación con otras sucursales, más que nada se da en casos que son derivados de una sucursal a otra, además de contar con un WhatsApp de jefaturas de sucursales.</p> <p>7- Fortalezas: el cara a cara con el usuario “se pierde mucho en otros canales de atención, presencialmente es mucho más completa”.</p> <p>8- No se vinculan mucho con otros canales, aunque mejoraría si la información fuera más homogénea desde los canales remotos.</p> <p>9- Valor agregado: mucha gestión de clima laboral y trabajo en equipo basado en la colaboración y comunicación “nos parece esencial</p>	<p>dirección regional y la mesa de casos complejos “falta retroalimentación y mejores instancias de comunicación”.</p> <p>6- Existe poca comunicación entre sucursales, pero sí existe apoyo, principalmente bajo la vigilancia de la dirección regional.</p> <p>7- Fortalezas: contacto directo con el público, lo que da mejor facilidad de resolución. Lado humano, más cercanía “el usuario se puede explicar mucho más, lo que genera una atención más integral, algo irremplazable”.</p> <p>8- Se podrían vincular mejor los distintos canales si existieran mejores instancias de coordinación, todos alineados, y así evitando reclamos por malas derivaciones.</p> <p>9- Valor agregado: entrega periódica de informativos de desempeño a las distintas áreas, reuniones de</p>	<p>centrales, lo que genera mucha intervención, que si es canalizada de manera correcta es positiva para la sucursal”.</p> <p>6- Por cercanía a departamentos centrales sí existe buena comunicación, lo que genera respuestas prontas a nuestros requerimientos.</p> <p>7- Fortalezas: contacto directo con el público, resolución mucho más efectiva de los requerimientos, sobre todo en casos complejos, evitando la derivación.</p> <p>8- Podrían vincularse mejor si la derivación a sucursales fuera mucho mejor o más concreta, por ejemplo, a través de procesos de pasantías de funcionarios de otros departamentos o canales, en las sucursales.</p> <p>9- Valor agregado: no tener fila en el exterior (por visual), una atención amable que busca la mayor efectividad</p>
---	--	---

<p>mantener un buen clima laboral para la entrega de un servicio de calidad y excelencia”.</p> <p>10-Dolores: exposición a usuarios agresivos, caídas de sistemas informáticos, mayor desgaste del funcionario y falta de modalidades de contingencia.</p> <p>11-Desafíos: El ingreso de nuevos funcionarios, supone un cambio en la dinámica de la sucursal y nuevos procesos de aprendizaje e integración. Además de mejorar y mantener los indicadores de gestión, “lo cual es un trabajo en conjunto de todos”.</p>	<p>equipo a fin de alinear a todos bajo un mismo objetivo.</p> <p>10-Dolores: no contar con dotación adecuada, caída de sistemas informáticos sin planes efectivos de contingencia, respuesta de casos complejos que no son completas para el usuario.</p> <p>11-Desafíos: más preparación a los funcionarios, mejores sistemas informáticos, más “embudo” en la atención, digitalización de la información y que sea disponible de manera más fácil, preparación para la omnicanalidad, por último, mejor estándar en los convenios adquiridos.</p>	<p>en la resolución de los requerimientos “evitamos a toda costa derivar casos, es nuestra tarea solucionar el problema del usuario dentro de nuestra sucursal”.</p> <p>10-Dolores: poca preocupación y seguimiento desde departamentos centrales hacía las sucursales, en cuanto a su gestión diaria, vínculo con otros canales en estado débil.</p> <p>11-Desafíos: Renovación de equipo e imagen de la sucursal “¿qué sucursal queremos ser?” con miras al futuro, construir una mejor sucursal desde la historia de esta.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas realizadas 2023.

6.1.3 Esquema del diseño del servicio para el canal presencial IPS ChileAtiende.

En base a la información obtenida, podemos reconocer que el servicio IPS, en su red de atención ChileAtiende, funciona y mantiene un diseño que incluye tres aspectos fundamentales: Multiservicios, multicapa, y multicanal. Aspectos que interactúan entre sí y conforman el ecosistema propio de la red de atención. Como muestra la siguiente figura:

Figura 21. Diseño general del servicio ChileAtiende.

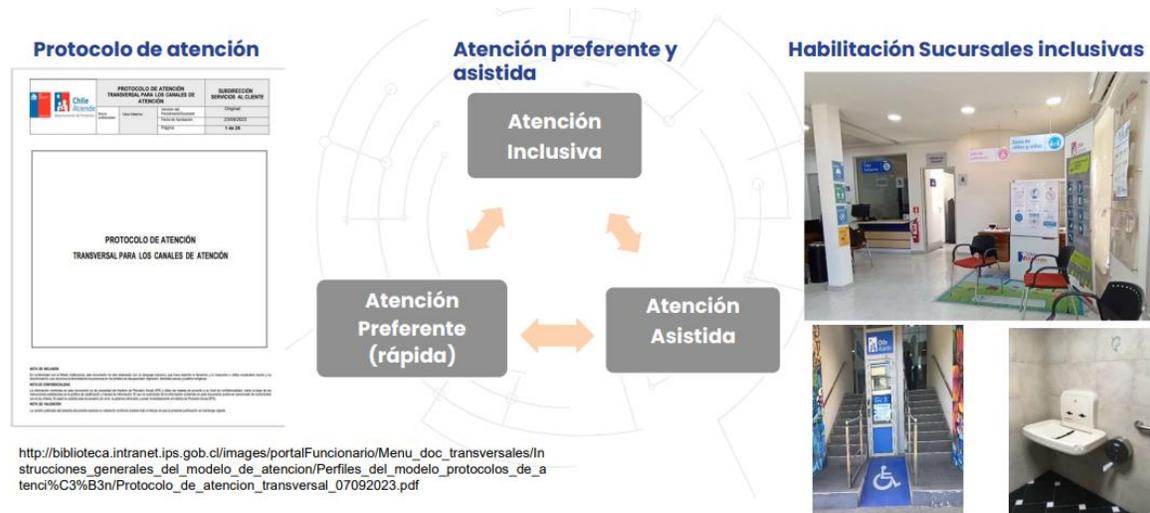


Fuente: Obtenido de Instituto de Previsión Social, a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2023.

Referente a nuestra investigación y con foco en el canal presencial, con base en la información obtenida, se observa que a la actualidad la red presencial desarrolla sus funciones bajo un modelo de atención inclusivo, que comprende tres componentes fundamentales en su ejecución y operación, como se puede apreciar en la siguiente figura:

6.1.4 Esquema del modelo de atención del canal presencial para las sucursales IPS ChileAtiende.

Figura 22. Modelo de atención inclusivo y sus componentes principales.



Fuente: Obtenido de Instituto de Previsión Social, a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2023.

Bajo un protocolo transversal de atención (Figura 23), las sucursales de atención ChileAtiende, incluyen seis pasos estandarizados en su interacción con la población. Pasos que propician una atención de calidad, excelencia y cercanía, con foco en el servicio al usuario y buscando siempre de manera empática y amable, acercar los beneficios del Estado a quienes más lo necesitan.

Figura 23. Protocolo de atención ChileAtiende. Ciclo básico.



Fuente: Obtenido de Instituto de Previsión Social, a través de subdirección de servicios y atención al cliente, 2023.

Y si bien está la información está disponible por ejemplo en la biblioteca institucional y además de ello, existen procesos y cursos de capacitación a funcionarios, como el curso de acreditación ALMA que busca generar funcionarios expertos en atención al público (con diez años de implementación en IPS) es en estos aspectos y componentes donde se generan las dificultades del canal presencial, y también comprenden los puntos de oportunidad y desafío de mejora. Las cuales podemos sintetizar complementando las miradas usuarias (encuestas realizadas), de jefaturas y directivas (entrevistas):

Tabla 7. Síntesis de principales apreciaciones sobre la implementación del canal presencial (sucursales).

Diseño del Servicio	Visión usuaria	Visión de las jefaturas	Visión de las directivas
- Multiservicio	<p>Podrían incluir más trámites para realizar</p> <p>Servicios más rápidos y expeditos de realizar</p> <p>Muchos de los trámites que se realizan no cuentan con la información completa.</p>	<p>Inclusión de convenios con otras entidades, pero pensados en atención para sucursales</p> <p>Se podría contar con mayor y mejor información sobre los convenios</p> <p>Nos llega una gran cantidad de consultas sobre trámites que no realizamos acá.</p>	<p>Apuntamos al acompañamiento de nuestros beneficiarios a través de servicios en sus ciclos vitales.</p> <p>Hemos reducido la cantidad de convenios vigentes a fin de centrarnos en los de mayor urgencia para la ciudadanía.</p> <p>Transitamos hacia la digitalización de la mayoría de nuestros servicios, ofreciendo las mejores opciones a los usuarios y también a nuestros funcionarios.</p>
- Multicapa	<p>Tiempos de espera muy largos entre respuesta, lo que genera visitas constantes a las sucursales por un mismo trámite</p>	<p>Respuestas que muchas veces son incompletas desde nuestra "middle office" lo que dificulta la atención al usuario.</p>	<p>Contamos con una excelente inteligencia del negocio, que nos permite adelantarnos a las necesidades de las personas usuarias de nuestra institución.</p>

	Caída de sistemas que complica la resolución de casos complejos		Para realizar la mejor gestión “multicapa”
- Multicanal	Muchas veces las respuestas entre los distintos canales son distintas a las respuestas en las oficinas presenciales	No tenemos mayor comunicación con otros canales, sobre todo en cuanto a homogeneidad de respuestas. Faltan instancias para unificar criterios entre distintos canales	Nuestra meta es que los ejecutivos sean ejecutivos “multicanal” es decir, que puedan atender en más de un canal de atención al usuario. Transitamos hacia la omnicanalidad en nuestra red de atención.
Modelo de Atención inclusivo	Visión Usuaría	Visión de las jefaturas	Visión de las directivas
- Atención preferente y asistida	Mucho tiempo de espera, filas largas de espera. La atención podría ser más rápida y expedita	El foco es el usuario acercado los beneficios sociales de manera cálida y empática. Una buena atención comienza desde la entrada a la sucursal y termina en la despedida al usuario	Entendemos los cambios en las dinámicas sociales, y es valor agregador poder adaptarnos a ellas, ofreciendo siempre el mejor servicio a nuestros beneficiarios.
- Habilitación de sucursales inclusivas	Se prefiere el canal presencial por	Muchas veces las sucursales en su	El compromiso es acercar el Estado a la ciudadanía,

	<p>cercanía al hogar.</p> <p>Podrían existir más sucursales de atención, con mejores espacios.</p>	<p>infraestructura no soportan el volumen de atención</p>	<p>con más punto de atención presencial y remotos.</p>
- Protocolo de atención	<p>La atención es cercana y cordial.</p> <p>Se prefiere el contacto con el ejecutivo. Sobre todo, aquellos usuarios de mayor edad.</p> <p>Si hubiera más ejecutivos atendiendo, la experiencia usuaria sería mejor aún.</p>	<p>Continuamente repasamos el protocolo de atención. Existiendo aún mucho por mejorar en cuanto a la atención de excelencia.</p> <p>Reconocemos la necesidad de mejores procesos de selección de ejecutivos de atención</p>	<p>Existe una preocupación constante en cuanto a las capacidades de los ejecutivos y sus habilidades de atención de público.</p> <p>Los equipos requieren de renovación. Buscamos un equilibrio entre nuevos talentos y la experiencia del ejecutivo antiguo.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta y entrevistas 2023.

6.2 Elementos habilitadores, promotores, facilitadores y obstáculos del canal presencial.

Con la información recolectada desde las entrevistas en conjunto con la información obtenida de las encuestas realizadas en las sucursales descritas, podemos establecer una síntesis de aquellos elementos que facilitan u obstaculizan el actuar diario de cada sucursal. Pudiendo o no influir en la correcta implementación del diseño y modelo de atención del servicio.

6.2.1 Síntesis de elementos facilitadores/limitadores. Desde las entrevistas realizadas.

Las entrevistas realizadas, proporcionaron información relevante en cuanto a aquellos aspectos del canal presencial en específico las sucursales, son considerados los de mayor interés y proyección, destacando la cobertura nacional como un aspecto facilitador, además de los aspectos limitadores que se buscan neutralizar, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 8. Facilitadores/Limitadores. Desde directivos y jefaturas.

Facilitadores/Promotores	Limitadores/Barreras
1- Desde <u>directivos de la Institución</u>	
Red de atención distribuida en todo el país	Limitantes presupuestarias frente a mejoras y/o reparaciones estructurales
Cercanía y contacto directo con el público objetivo de la institución.	Reclamos por mala atención
Son la cara visible y el estado en el territorio	Procesos de recambio de equipos y clima laboral muchas veces desfavorable para la atención de público
Posibilidad de contar con personal experto en búsqueda de información y servicio al cliente	Muchas veces el conocimiento de la tarea no es profundo, lo que implica constantes capacitaciones y todo el esfuerzo que eso conlleva.
Posibilidad de contar con ejecutivos de atención multicanal	Rechazo de los mismos a participar de esta modalidad y adaptarse a los nuevos contextos sociales y culturales

2- Desde las jefaturas de sucursales	
Contacto directo con el público, lo que facilita la resolución de los requerimientos	Exposición a situaciones de agresividad y violencia por parte de usuarios
Personal capacitado y experto en previsión y beneficios sociales	Capacitaciones que no siempre cumple su objetivo, se realizan en horarios que complican el funcionamiento de las sucursales
Posibilidad de atender los casos más complejos y darles una solución adecuada	Fallas en sistemas informáticos, lo que dificulta la atención
Red de atención distribuida en gran parte del país	Poca comunicación con otros canales de atención y muchas veces discrepancia en informaciones entregadas, a su vez poco seguimiento y guía desde departamentos centrales de la administración de la institución
Entrega de gran parte de beneficios de seguridad social, de manera cercana y con atención de excelencia al usuario	Convenios que muchas veces no son claros y presentan constantes fallas, lo que genera molestia en el usuario

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas, 2023.

6.2.2 Síntesis de los elementos facilitadores/limitadores. Desde la experiencia usuaria.

La posibilidad de realizar encuestas en las sucursales descritas permitió sintetizar desde la experiencia usuaria cuales son aquellos aspectos que facilitan la implementación del canal presencial de atención y cuales aspectos limitantes se pueden neutralizar, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Facilitadores/Limitadores. Desde la experiencia usuaria.

Facilitadores/Promotores	Limitadores/Barreras
1- Desde la experiencia usuaria	
Lugar y estructura física, tangible, observable	Filas y tiempos de espera para realizar trámites y consultas
Red de atención distribuida en gran parte del país	Gasto de tiempo en traslado y muchas veces más de una vez para la resolución de un requerimiento

Posibilidad de contacto directo con un ejecutivo	Posibilidad de tener una mala atención por parte del ejecutivo

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2023.

En preciso que volvamos a los supuestos trabajados. Este punto o momento de nuestra investigación nos convoca nuevamente a pensar si aquellos supuestos (ver anexo) que orientaron nuestras entrevistas y encuestas, tenían o no relación con la realidad vivida en sucursales y la apreciación de los directivos y jefaturas.

En cuanto a la red de atención presencial, su presencia en el territorio nacional, cobertura y fortalecimiento, existe un consenso desde las directivas orientados a mayor presencia territorial, mayor cantidad de puntos presenciales de atención -lo que se refleja en los 200 puntos de atención comprometidos al 2023-, dejando en claro las intenciones directivas de contar con un canal presencial fortalecido, renovado en funcionarios, pero también que sea flexible y se adapte a los cambios contextuales y culturales, como también a las crecientes demandas de la ciudadanía.

Respecto a la calidad y excelencia en la atención, los parámetros establecidos son conocidos por los directivos y bajados como instrucciones hacia las jefaturas de las sucursales para su cumplimiento. Los estándares, metas o indicadores de calidad de atención por ejemplo: tiempos de atención, tiempo en respuesta a casos complejos, cero filas, se trabajan a través de una exhaustiva inteligencia del negocio, para el caso de la red presencial desde la subdirección de servicios y atención al cliente pero, también existe la noción de cambio en lo que calidad de atención se refiere, y este es el, tránsito hacia una atención enfocada en la cercanía, la amabilidad de y la calidez en la atención al usuario, aspectos que además fueron los más valorados por los usuarios al momento de realizar la encuesta.

Un punto importante para destacar es la poca comunicación que existe entre los distintos canales de atención y con el mismo departamento de canal presencial. Los directivos apuntan a ejecutivos de atención en sucursales que sean capaces de atender otros canales de atención (redes sociales, call center, etc.) sin embargo, dentro de red presencial existe muy poca comunicación con otros canales, son los jefes de sucursales lo que argumentan que no hay mayor vínculo, sobre todo en dos aspectos: información entregada al usuario (homogeneidad) y procesos de mejora que incluya a todos los canales dispuestos por la institución. A su vez existe muy poco seguimiento de instrucciones, y guía por parte de canal presencial, en palabras de los jefes de sucursal:

“La comunicación es poca, casi todo es por correo electrónico y nosotros como jefes de sucursal nos reunimos cada dos meses en la dirección regional,

a tratar temas operativos e instructivos, ese es el momento y espacio que tenemos para expresar las dificultades propias y puntuales de cada sucursal” (Gallardo, 2023).

En ese mismo sentido, existe cierta autonomía por parte de los jefes de sucursales para aplicar medidas que mejoren la calidad de atención, a la postre, entregando un valor agregado a cada sucursal y al servicio en sí, la mayoría enfocados en elementos operativos de la gestión, por ejemplo reducción gestión en filas de atención, para la disminución de tiempos de espera, gestión de casos complejos, informes de tiempos y calidad de usuarios atendidos, pero también se valoran otros aspectos y se consideran claves para la atención de calidad al usuario, punto destacado por la jefatura de la sucursal Puente Alto ***“nos importa mucho la calidad del clima laboral dentro de nuestra sucursal, consideramos que es un punto clave para la entrega de un servicio de calidad y excelencia” (Gallardo, 2023).***

Por último, y en relación con el primer supuesto (ver anexos), existen algunas fallas y retrasos en cuanto a las mejoras en infraestructura de las sucursales, muchas de las cuales sí tienen relación con procesos presupuestarios y de licitación, la cual se establece con un agente externo al quehacer diario de cada sucursal, pero también los retrasos pueden originarse por falta de comunicación y de espacios adecuados para informar necesidades y urgencias de cada sucursal.

CAPÍTULO 7: CARACTERIZACIÓN Y SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS.

7.1 Hallazgos desde las encuestas y entrevistas realizadas.

Si bien existen muchas tendencias en las respuestas de las personas frente a interrogantes como: motivo de consulta, utilización de otros canales de atención, aspectos valorados en la atención, por ejemplo, existen también, respuestas heterogéneas para cada sucursal. Lo que nos vuelve a convocar a la idea de la heterogeneidad del público que se atiende a diario en la red de atención ChileAtiende.

En ese sentido, se visualiza una tendencia del público hacia la importancia del “buen trato” en la atención, es decir consideran una atención de calidad, aquella atención que el ejecutivo realiza de manera cálida y cordial, inclusive si el mismo usuario ha de venir más de una vez por el mismo trámite, tal como muestran los gráficos anteriormente descritos, esto es una tendencia que se aprecia de manera general para cada sucursal.

Directa relación tiene lo anterior, con el discurso planteado por los jefes de servicio, tanto el jefe superior del servicio, como el subdirector de servicios al cliente, ellos hacen énfasis en el tránsito hacia una atención de calidad enfocada en la calidez y la cercanía del ejecutivo con el usuario, no limitando en ningún caso la importancia de la resolución de conflicto u problemáticas y la entrega de información de calidad.

Es preciso señalar que, algunos puntos marcan una tendencia clara de respuesta, por ejemplo y respecto al motivo de preferencia del canal presencial, (porcentaje total) dice que es la cercanía al hogar lo que más les motiva a asistir a estas oficinas, resultado que también es tendencia en cada oficina descrita. Se relaciona con la motivación y compromiso del instituto de acercar el Estado a las personas, y más, ser el Estado en el territorio, muestra de ello son el compromiso de las 200 oficinas o puntos presenciales de atención propuestos hasta finales del 2023, motivación expresada por el jefe superior del servicio durante la entrevista realizada.

En cuanto a las consultas más frecuentes o trámites más frecuentes que se realizan, la mayoría corresponde a trámites propios IPS, es decir, correspondientes a cobros de beneficios sociales, solicitud de beneficios previsionales y asignación familiar. Es importante destacar que estos tres puntos se relacionan directamente con los objetivos de la institución y que además quedan expresados de manera fehaciente por los jefes superiores de servicio, donde el subdirector de servicios y atención al

cliente es claro en responder que **“una de las motivaciones principales del IPS a través de la red de atención ChileAtiende, es acercar a las personas a solicitar y cobrar sus prestaciones sociales y previsionales correspondientes”** (Cárcamo, 2023). Objetivo para el cual el IPS implementa una ardua inteligencia de negocio, involucrando el diseño del servicio y el modelo de atención.

Cuando revisamos los supuestos, uno de ellos era la importancia de mantener estos puntos de encuentros, y como desde los jefes superiores de servicios se visualizaba su mantenimiento y proyección, en relación con ello, los jefes de servicio fueron claros en la intención de fortalecer el canal presencial a través de las sucursales en conjunto con los módulos de autoatención, como parte de los planes institucionales que buscan lograr la mayor cobertura a nivel nacional. Y como condiciones de logro, se ratifica la necesidad de contar con adecuadas infraestructuras, sistemas de información y comunicación competentes enfocados en la atención de público y sobre todo equipos de trabajo que mantengan altos conocimientos de la tarea, flexibles, adaptables a la dinámicas y contextos sociales y excelentes en la atención al público.

Otro punto importante tiene relación con la calidad de atención, vista desde la infraestructura de las sucursales, donde la importancia de contar con espacios amenos, seguros y dignos, son cruciales para que se desarrolle una buena atención al usuario. Es en relación con este punto, donde el director regional metropolitano comenta que, **“las limitantes en este aspecto tienen que ver muchas veces con procesos de licitación con proveedores externos”** (Godoy, 2023). Es decir, que muchas veces las mejoras de infraestructura que se necesitan en las sucursales y que son demandadas por los propios jefes de sucursales, mantienen retrasos por dificultades con los proveedores externos del servicio.

En cuanto a la flexibilidad y adaptación del funcionario, los directivos son claros y mantienen una coherencia en sus respuestas, enfatizando que los equipos de trabajo en las sucursales necesitan mayor dinamismo y flexibilidad en cuanto a los constates cambios que presenta la demanda del público. También ven como limitantes para la mejora de los equipos de trabajo, a funcionarios que pasados los años y décadas en el servicio son reacios a participar de capacitaciones sobre los nuevos productos en convenio (especialmente registro social de hogares), para los directivos como ya se mencionó con anterioridad es crucial que los funcionarios de atención presencial sean expertos en buscar información y expertos también, en el dominio de aquellas herramientas que son habilitantes de variados servicios y beneficios del Estado.

Un hallazgo relevante corresponde a que, si bien los directivos reconocen que existe una baja en la atención presencial, sostenida sobre todo desde el año 2020 a la fecha, donde eventos como la pandemia trasladaron la mayoría de las transacciones a canales de atención remota y esa tendencia continúa a la fecha. No existe ningún interés en sustituir el canal presencial por los canales remotos, consideran que sería un error reemplazar la atención presencial por atenciones solamente remotas y, frente a la pregunta de proyección del canal presencial, son claros y mantienen una postura unida en responder que es necesario fortalecer aún más el canal presencial, con mayor cantidad de ejecutivos de atención, mejores y más constantes capacitaciones y también por supuesto una mayor cantidad de puntos presenciales de atención.

Desde las entrevistas a los jefes de sucursales, podemos identificar y destacar su carácter operativo en la gestión. Todos mantienen un perfil similar en cuanto a la importancia de la continuidad operativa, es decir mantener y disponer siempre de ejecutivos que cubran todas las áreas de atención en todo momento dentro del horario estipulado de atención, y ese en ese punto donde por ejemplo el jefe de sucursal San Miguel describe **“la importancia de contar con un equipo de funcionarios adecuados a la cantidad y/o volumen de atención, situación que no siempre es la ideal, lo que propicia fallas y molestias en el usuario”** (Parada, 2023).

Centrados en el aspecto operativo de la gestión, los jefes de sucursales tienen altos conocimientos técnicos de la tarea, reconocen la importancia de cumplir con los estándares de atención ya sean indicadores cuantitativos, como también la importancia del tránsito hacia una atención centrada en la calidez, excelencia y cercanía al usuario, en este punto, la jefa de sucursal Puente Alto describe **“para nosotros la atención de excelencia comienza desde la entrada a nuestra oficina, comienza desde la bienvenida hasta la despedida final, no importando si es el primer o último usuario, la atención siempre tiene que ser cercana y cordial”** (Gallardo, 2023).

Y también destacan los dolores que mantiene el canal presencial, en general por la falta de comunicación o espacios propicios para esta, donde la jefa de sucursal Alameda describe **“una de las principales falencias es el poco seguimiento o guía que como sucursales tenemos desde el departamento de canal presencial una vez realizada una instrucción”** (Gutiérrez, 2023).

Finalizando, se destaca de manera unánime que la importancia mayor de contar con puntos presenciales de atención, es el contacto directo con la ciudadanía, en palabras de la jefatura de Puente Alto **“nos permite una atención centrada en el usuario, bajo valores de respeto y empatía”**(Gallardo, 2023); en palabras de la

jefatura de Alameda **“nos permite ser mucho más resolutivos y conectar con la persona de manera mucho más eficaz”**(Gutiérrez, 2023); y en palabras de la jefatura de San Miguel **“permite que el usuario se explye más, haciendo de la atención algo mucho más integral y completo, es algo irremplazable”**(Parada, 2023).

Por último y no menos importante son las distintas acciones que se toman para la gestión diaria, enfocadas en agregar valor al servicio y a cada atención realizada. Se comprende que muchos de los trámites no logran ser resueltos en una sola atención, que son más complejos y requieren la ayuda de la mesa de casos complejos (según modelo de atención), pero a diario si se pueden tomar medidas en beneficio de los usuarios por ejemplo: una buena gestión de la fila de atención, contar con equipos informados de los avances en indicadores y como poder mejorarlos, y también contar con un clima laboral saludable, promoviendo la colaboración como uno de los pilares fundamentales en la atención de excelencia.

En síntesis, podemos agrupar los hallazgos desde las siguientes aproximaciones:

7.1.1 Aproximación desde sucursal Puente Alto.

“Una buena atención comienza desde la entrada en la bienvenida” Esta frase descrita por la jefatura de sucursal Puente Alto, no está nada lejos de la realidad que vive a diario la sucursal, con una larga fila de personas antes del horario de apertura (8:30 am) los desafíos sobre la atención al público comienzan desde muy temprano.

En una sucursal donde el volumen de público es constante durante todo el año (sobre 350 atenciones diarias) y el espacio (infraestructura) es reducido, es imperativo mantener un modelo de atención lo más prolijo, constante y robusto posible.

En base a la entrevista realizada a la jefatura de sucursal y la información obtenida desde directivos y usuarios del servicio, se puede afirmar que la implementación del modelo de atención basado en diseño mismo del servicio se evidencia de la siguiente manera:

Modelo de atención robusto: muy apegado a las órdenes de servicio, en sucursal Puente Alto se promueve el orden y coordinación entre área, frente a la demanda del público resulta imperativo mantener gestiones que involucren el trabajo conjunto de todas las áreas, a fin de entregar el mejor servicio posible a la ciudadanía.

Lejanía geográfica: disposición que lleva a que la mayoría de las instrucciones y seguimiento mismo de ellas sea a través de correo electrónico u otra herramienta digital. Se reconoce la falta de comunicación con niveles centrales y la tardanza en respuesta para el usuario frente a casos complejos, por lo que diariamente se promueve el correcto envío de documentación a niveles centrales a través de correspondencia (Correos de Chile) gestión crítica y de relevante importancia para el correcto funcionamiento de la sucursal.

Clima laboral saludable: se reconoce la importancia de contar con espacios y momentos que propicien el buen clima laboral. Frente al alto volumen de atención y carga administrativa que involucra, se considera de suma importancia mantener equipos cohesionados, flexibles y coordinados para una mejor atención al público.

7.1.2 Aproximación desde sucursal San Miguel.

“Necesitamos equipos de trabajo adecuados al volumen de atención, así como sistemas y aplicativos pensados para la atención de público en sucursales” fueron palabras de la jefatura de sucursal San Miguel, y es que, frente a la demanda ciudadana, el cumplimiento de metas y estándares en una prioridad para la sucursal, como también lo es mantener equipos bien informados y capacitados para la atención de público.

En base a la entrevista realizada complementada con la información obtenida desde las directivas y encuestas realizadas, podemos reconocer que:

Para la implementación de una red de atención de excelencia, es necesario contar con los equipos de trabajo en su totalidad y en mejor estado de desarrollo posible. Bajo continuas capacitaciones (pensadas para sucursales) y todos los implementos tecnológicos y de soporte funcionando, es posible lograr ser un servicio cercano a la población y de excelencia en su atención.

El instituto de previsión social puede ser un servicio que acompañe a la ciudadanía en más de uno de sus ciclos vitales, pero para ello, se necesita mayor comunicación entre los canales que conforman la red de atención, generando espacios que promuevan la unificación de criterios de atención y respuesta al usuario, y convenios con instituciones que se establezcan pensando en la atención de público, sobre todo la atención presencial.

7.1.3 Aproximación desde sucursal Alameda.

“No hay espacio para la derivación del usuario, nuestra prioridad es resolver su requerimiento”, palabras de la jefatura de sucursal Alameda y que representa uno de los principales propósitos de las gestiones diarias que se trabajan desde allí.

En base a la entrevista realizada y complementada con la información obtenida desde las directivas y encuestas, podemos reconocer los siguientes puntos como prioritarios:

Mejorar la comunicación con departamentos y niveles centrales de la institución, a fin de protocolizar de mejor manera las instrucciones de servicio, como también para realizar un mejor seguimiento de estas.

Mejorar los sistemas de soporte informático, puesto sería de utilidad para reducir los tiempos de espera de respuesta para los usuarios.

Considerando la historia de la sucursal, su centralidad y exposición mediática. Es necesario tener procesos de acompañamiento comunicacional, que revelen a ciudadanía de mejor manera el valor público del servicio entregado por el servicio.

Adicional a lo anterior se consideró la creación de una matriz de análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas), que sintetice experiencias e interpretaciones, ideas y juicios sobre la implementación de la red presencial de atención, su importancia actual y su proyección futura. En consecuencia, podemos observar lo siguiente en las siguientes tablas:

7.1.4 Matriz de análisis estratégico FODA, para las sucursales en estudio.

Tabla 10. Factores internos.

Fortalezas	Debilidades
Red de atención dispuesta en la gran parte del país, lo que permite tener una infraestructura establecida y que soporta la atención al usuario.	Restricciones presupuestarias y mayor gasto en equipamiento.
Equipos de trabajo establecidos y comprometidos con la atención al público, con capacidades de búsqueda de información y resolución de casos complejos.	Funcionarios reacios a los cambios en el contexto social, que no están dispuestos a flexibilizar su labor de atención.

Jefaturas comprometidas en la atención de público, que reconocen la continuidad operativa como fundamental para la institución.	Conflictos de clima laboral que dañan los equipos de trabajo e impiden la realización de una atención de excelencia.
Diálogo directo con el usuario, lo que propicia una atención mucho más completa e integral.	Exposición a situaciones de violencia por parte de usuarios agresivos.
Cercanía a las urgencias y necesidades directas del público objetivo de la institución.	Falta en el conocimiento por parte de los funcionarios, propiciando molestias en el usuario.

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas y encuestas realizadas 2023.

Tabla 11. Factores externos.

Oportunidades	Amenazas
Contar con la red de atención de mayor cobertura en el país, acercado de manera mucho más efectiva la seguridad social a la población.	Recortes presupuestarios para la creación de nuevos puntos de atención presencial.
Fortalecer equipos de trabajo, enfocándolos en la excelencia en la atención y la flexibilidad hacia las dinámicas y cambios sociales.	Equipos de trabajo que no logren alcanzar estados de madurez, ni complementación entre experiencia y renovación.
Posibilidad de contar con mejores planes de continuidad operativa, enfocados en la atención dentro de sucursales.	Ausencia de planes de acción adecuados para sucursales, frente a riesgos pérdida de la continuidad operativa del canal presencial.
Atención mucho más especializada para cada usuario.	Casos cada vez más complejos, que no logren resolverse de manera expedita.
Comunicar de manera más directa a niveles centrales cuales son las urgencias y necesidades de la población objetivo.	Exigencias cada vez mayores por parte de la ciudadanía y que no logren ser resueltas o solventadas por una atención presencial.

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas y encuestas realizadas 2023.

7.1.4.1 Estrategias que se pueden adoptar.

Derivado de la matriz FODA, podemos destacar diferentes estrategias para enfrentar el escenario actual de implementación del canal presencial y su proyección a diez años de su establecimiento.

Estrategia centrada en Fortalezas y Oportunidades del canal presencial: utilizando de manera mucho más integral los espacios físicos con los que cuenta la

red de atención ChileAtiende. Generando espacios y momentos que potencien los equipos de trabajo.

Tomando en cuenta la experiencia del funcionariado que directamente atiende público, generar mejoras para los beneficiarios de IPS.

Estrategia centrada en Debilidades y oportunidades: Mejorar procesos de comunicación entre las sucursales y niveles centrales. Potenciando la entrega de información de calidad hacia las sucursales, unificando criterios de concesión y fortaleciendo la participación de las sucursales en los procesos de mejorar de productos y servicios que se entregan a través de la red presencial de atención.

Estrategia centrada en fortalezas y amenazas: Fortaleciendo liderazgos de cambio desde las jefaturas de sucursales, como agentes protagónicos del servicio al beneficiario.

Formar líderes en atención al beneficiario, capaces de conformar equipos de trabajo saludables, maduros y autónomos, con las capacidades necesarias para la atención de casos complejos y orientados a la multicanalidad de la atención.

Estrategia centrada en debilidades y amenazas: Ante la presencia de casos cada vez complejos y exigencias mayores por parte de la ciudadanía. Generar mejores planes de reclutamiento de funcionarios, pero también planes y procesos e incentivos para la retención de talentos.

Procesos de capacitaciones pensados en sucursales, y también desde las necesidades, apreciaciones y juicio de quienes trabajan en sucursales.

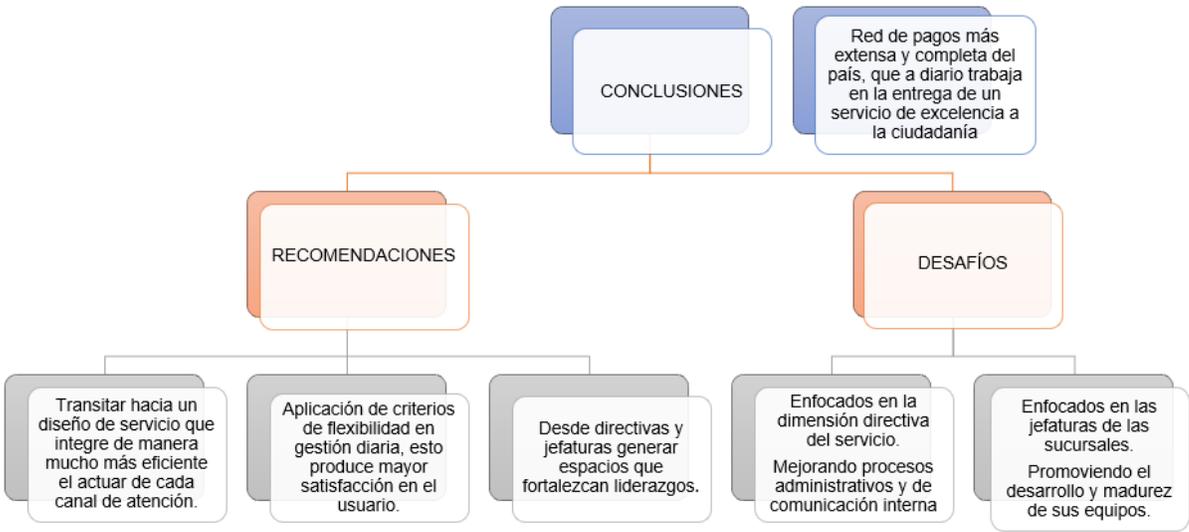
Fortaleciendo equipos de trabajo, sincronizando la renovación de los equipos, con la experiencia funcionaria.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y DESAFÍOS.

8.1 Conclusiones.

Ha sido tarea dentro de nuestra investigación, generar una narrativa que transite desde las experiencias usuarias en cada sucursal, pasando por las ópticas de las jefaturas hasta las directivas, conectando nuestros objetivos y preguntas de investigación con nuestros hallazgos y análisis, con ansías de un saber mayor que sirva de experiencia y releve la importancia de contar con puntos presenciales de atención para la ciudadanía. Y si bien, las conclusiones, recomendaciones y desafíos son tratados con mayor profundidad a lo largo de este capítulo, es menester realizar un pequeño esquema resumen, para ayuda del lector, simplifica y sintetiza lo siguiente:

Figura 24. Esquema sobre conclusiones, recomendaciones y desafíos.



Reflexión final “Una sociedad creciente en demandas, exige instituciones modernas, que transiten hacia la digitalización de sus trámites y procesos administrativos, facilitando el acceso para los ciudadanos, como el proceder de los funcionarios”.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La principal motivación para estudiar el instituto de previsión social, en su red de atención ChileAtiende, específicamente su red de atención presencial (sucursales u oficinas de atención), fue su cobertura nacional, calidez y cercanía a la ciudadanía sobre todo aquella ciudadanía más vulnerable que busca el acceso a la seguridad social del Estado. Ser el referente nacional de atención integral, de calidad, calidez y excelencia es una tarea compleja y contar con una red de atención presencial le ha permitido al IPS tener una posición inmejorable para conocer de manera directa las necesidades de la población, sus urgencias y sus exigencias.

A partir de una mirada desde su diseño como servicio público enfocado en la atención a la ciudadanía y el valor agregado que se entrega a la gestión desde las directivas y jefaturas del servicio, relacionado estrechamente la percepción y satisfacción de su público objetivo, fue posible construir las siguientes conclusiones:

Sobre el diseño del servicio, en instituciones enfocadas a la atención de público.

En primer lugar, el estudio de la red presencial, través de las tres sucursales descritas de la región metropolitana permitió reconocer que, existe un diseño homogéneo para toda la red presencial de atención, se mantiene la idea del servicio multicapas y multiservicios, junto a un modelo y protocolo de atención que debe ser seguido y respetado en toda su red, que busca dar una atención de calidad y excelencia manteniendo siempre su continuidad operativa.

En este punto es preciso señalar que, existe una narrativa completa detrás del diseño del servicio y del modelo de atención de la red de ChileAtiende. La construcción del servicio respaldada por su misión y visión y, además, de sus objetivos estratégicos y valores institucionales, se expresan diariamente en el modelo de atención y en el diseño del servicio.

A nivel territorial las sucursales no solo son puntos de encuentro entre el Estado y la ciudadanía, sino también son el Estado mismo en el territorio. Recalcando la importancia de contar con un espacio digno y ameno para la ciudadanía que se acerca diariamente a “interactuar con el Estado”.

En ese sentido, son los jefes de sucursales quienes representan y supervisan cada uno de estos puntos de encuentros. Se encargan del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las ordenes de servicio.

Como responsables mayoritarios de la esfera operativa de la gestión del canal presencial, los jefes de sucursales adoptan también una postura y mirada hacia el cumplimiento de todas las órdenes de servicio, y si bien el Instituto de Previsión

Social establece que desarrollo de la atención y todo el modelo de atención en sí, tiene que ser de la forma más homogénea posible, sí existen medidas propias que toman los jefes de sucursales para lograr llevar la atención diaria.

Es decir, ante el mismo escenario diario de atención al público, existen gestiones distintas o diferenciadas que agregan o quitan valor a la gestión propia de atención al público, como también existen diferencias en la percepción satisfacción usuaria frente al servicio. Por lo tanto, valor y satisfacción usuaria existen en una profunda comunicación, sincronía y dinámica, soportada por el diseño del servicio. Y encontrar espacios de diálogo ya sea entre sucursales, departamentos centrales y otros canales de atención, como también espacios con la ciudadanía es fundamental para dar respuestas a las crecientes demandas, exigencias y necesidades del público, de manera co-creativa y buscando siempre y como horizonte añadir con excelencia el mayor valor público a la gestión.

De este modo, las preguntas de investigación planteadas en el caso de estudio mostraban la inquietud de conocer cómo se estructuraba y articulaba una red de atención, ya sea desde las directivas como de las propias jefaturas de sucursales y su estrecha relación con la satisfacción usuaria y el valor público. También planteaban inquietudes referentes a los procesos de comunicación entre sucursales y departamentos centrales, y como la implementación de la red presencial ChileAtiende ha sido efectiva en cuanto a ser una ventanilla única de atención y la percepción ciudadana de esta misma. A fin de poder proponer sugerencias y recomendaciones que faciliten mejoras en cuanto al diseño de servicio, modelo de atención, comunicación y funcionamiento de las sucursales, promoviendo la agregación de valor público estrechamente relacionado a la satisfacción del usuario.

Entregar una guía o receta para cada sucursal, no es una tarea fácil y tampoco fue el objetivo de la investigación, junto con ello se encontraron otros elementos anexos al diseño del servicio y modelo de atención, de ellos el más importante el clima laboral para la entrega de un mejor servicio, pero que no eran el foco de nuestra investigación, y tampoco era viable de realizar. Y esto se justifica porque cada medida, iniciativa, acción o estrategia de gestión, debe responder y construirse desde su propio contexto, es decir (barrio de la sucursal, conocimientos de los funcionarios, infraestructura de la sucursal, etc.) y otros relacionados al tipo de liderazgo de la jefatura de sucursal y estado de madurez del equipo de trabajo. Por lo tanto, más que efectuar una guía de funcionamiento, algunas sugerencias, y puntos a considerar:

En segunda instancia el total de evidencias mostró que, cuando las sucursales cuentan con una jefatura que reconoce correctamente el propósito del servicio y tienen claro cuáles son la misión y visión de la institución, logran comprender y

gestionar de mejor manera su entorno diario y su contexto de atención diaria, conocimiento que es traspasado y permeado a todo el equipo de trabajo, logrando desarrollar mejoras continuas en las capacidades tanto técnicas/operativas como las de conocimiento de la tarea.

Al respecto, estas variables “propósito (misión, visión, indicadores de gestión, objetivos institucionales); entorno (infraestructura, soporte técnico y contexto institucional/ciudadano); capacidades (conocimiento de la tarea)”, deben desarrollarse de igual manera, sin descuidar ninguna, con la finalidad de potenciarse y transitar hacia un servicio de mayor calidad y excelencia, con el horizonte siempre puesto en la satisfacción del usuario y el valor público del servicio entregado.

Sin embargo, la tarea no es menor. Como se observó en la evidencia recolectada (encuestas y entrevistas) existen básicamente tres ejes a considerar en la implementación de un servicio abocado a la atención de público “la mirada directiva, la mirada de las jefaturas y la mirada del público objetivo” en este último punto, para el instituto el público objetivo es todo ciudadano que requiera y solicite acceso a servicios de seguridad y previsión social. Integrar esto desde las directivas hacia las jefaturas y equipos de trabajo es una tarea diaria, constante y un esfuerzo de todos que requiere espacios y momentos efectivos de comunicación, además de resiliencia e innovación y sobre todo comprensión de que el instituto de previsión social (IPS) es una institución que busca ser el referente nacional de atención al público y en ese objetivo no solo trabajan las sucursales o el canal presencial, sino que es la institución en su totalidad la que se vuelca al cumplimiento de ese objetivo.

Por otro lado, hace una década hablar de una red de atención dispuesta en la mayoría del territorio nacional, compuesta por canales de atención tanto remotos como presenciales y siendo vanguardia en procesos de mejora e innovación, era un relato impensado para un servicio que décadas anteriores luchaba por sobrevivir. Y es que la modernización del Estado, ha sido el paraguas o soporte fundamental y respaldo para el IPS, el cual también ha demostrado en estos últimos diez años, como un servicio que luchaba por no desaparecer, ahora es considerado un servicio estratégico en la entrega de seguridad y previsión social y referente nacional de atención de excelencia a la ciudadanía, en palabras propias del director nacional **“somos la red de atención más extensa y completa del país y junto a nuestros funcionarios trabajamos a diario para ser el referente nacional de atención de excelencia”**(Coronado, 2023). Incorporar esto último a los equipos de trabajo también supone un desafío y trabajo constante por parte de las directivas y jefaturas, teniendo en cuenta, además, la presencia de una ciudadanía cada vez más exigente, informada y demandante de derechos, pero también dispuesta a colaborar y abrirse en espacios de co-creación, todo lo cual requiere una mayor capacidad de

flexibilidad y adaptación, de los funcionarios como de los equipos de trabajo en su conjunto.

En cuanto a las barreras u obstaculizadores del desarrollo e implementación del canal presencial de la red ChileAtiende, resulta estratégico trabajar de manera constate en la instalación de mejoras de las capacidades técnicas de los funcionarios con procesos mucho más efectivos adecuados y pensados para un canal presencial, generar y transferir conocimientos en base a la experiencia, habilitando espacios colaborativos, que busquen neutralizar los factores que inciden negativamente en el funcionamiento, implementación y operación del canal presencial. Por supuesto, entendiendo que, la red de atención ChileAtiende si bien lleva una década, aún tiene un largo camino por recorrer, adaptándose a dinámicas sociales e institucionales, transitando hacia la digitalización de sus trámites sin dejar el foco de una atención de calidad y excelencia.

En pocas palabras, el propósito de Lipsky:

Reconocer la importancia de aquellos agentes, funcionarios o servidores públicos que mantienen una relación directa con su público objetivo, como gestores y controladores del conflicto social contemporáneo. Cumpliendo bien su función, aquellos servidores públicos de este nivel no solo hacen valer las leyes y requisitos de acceso a un determinado beneficio social, sino, que también regulan expectativas e indican de manera favorable o desfavorable en la percepción y satisfacción usuaria en determinado servicio público.

Es en este relevante aspecto donde las sucursales desempeñan un papel crucial, y es que son la cara visible de la institución, por más procesos internos que no dependen especialmente de las sucursales, para el público la institución es una y específicamente es el mismo funcionario quien representa a una institución completa, y ahí recae una importancia que no puede dejar de reconocerse y con la delicadeza debida, podemos volver al punto tratado por (Lipsky) quien nos habla de la discrecionalidad que pueden tener aquellos funcionarios de nivel calle, recordemos que es el funcionario que está frente al público quien muchas veces por buena o mala atención y gestión puede ser responsable del acceso o no de un ciudadano a sus beneficios de seguridad social.

Y, por otro lado, en palabras de Moore y de acuerdo con la evidencia recolectada, podemos reflexionar que,

Existen dentro del IPS, las tres esferas fundamentales de la gestión pública, la esfera política encarnada en el jefe superior del servicio, quien impregna en su discurso y a través de él la misión y visión del IPS, hacia cada departamento, división

o canal de atención, teniendo siempre en el horizonte el cumplimiento de las metas establecidas y reforzar la condición de excelencia en el servicio.

Una esfera estratégica, visualizada en direcciones medias (subdirección de servicios y atención al cliente y director regional metropolitano) encargados del cumplimiento de indicadores de gestión, operan con una avanzada inteligencia y conocimiento del negocio, con capacidades técnicas, de liderazgo y dirección, se enfocan en el cumplimiento de todos aquellos estándares de excelencia en el servicio.

Y, por último, la esfera operativa de la gestión está completamente representada por el IPS en el territorio, es decir, las sucursales y sus jefaturas. Son las jefaturas de sucursales las que a diario trabajan en cada aspecto operativo y de funcionamiento de la red presencial, reconocen la continuidad operativa como fundamental, y direccionan sus esfuerzos y los de sus equipos de trabajo para que la excelencia en el servicio no sea solo una idea, sino una realidad para el usuario.

Finalizando y no menos importante, otra certeza que nos deja la investigación es que, la construcción de un servicio y de su modelo de atención es una tarea de alta complejidad, donde se involucran una serie de unidades, departamentos y divisiones a favor de brindar la mejor calidad en la atención al usuario.

Cuando un servicio tiene como misión y visión entregar un servicio de calidad al ciudadano y ser el referente nacional de atención ciudadana y entrega de beneficios de seguridad social, es toda la institución la que tiene que internalizar este carácter. Absolutamente toda la institución trabaja con un carácter de servicio y atención al ciudadano, buscado que esta de la más alta excelencia y también de la mayor cercanía, calidez y dignidad al beneficiario. Y todas aquellas mejoras en el diseño del servicio y modelo de atención, no son simplemente para ser más eficaces, eficientes o transparentes, o para cumplir con su mandato y normativas, sino que tienen como máxima **mejorar la calidad de los servicios públicos, agregando el mayor valor público en ellos y buscando la excelencia en su ejecución y entrega al ciudadano.**

Como conclusión de ello, es necesario mantener algunas consideraciones sobre la agregación de valor público su estrecha relación con la satisfacción usuaria, soportada por el diseño del servicio, y es que:

- 1- No hay que limitar la entrega de un servicio de calidad solo a la entrega de información de calidad: la cual es central en su importancia, pero junto a ella, el trato digno y cordial y un espacio ameno y seguro para su entrega, responden también a necesidades y exigencias del público objetivo.
- 2- La comunicación y retroalimentación entre sucursales es clave: generar espacios de comunicación efectivas entre sucursales, promueve la transmisión de conocimiento y experiencia que mejorarían la entrega del servicio.
- 3- La comunicación entre canales es fundamental: lograr establecer espacios de interacción entre los distintos canales de atención, impulsa y mejora cada uno de ellos. Alineando objetivos, se puede avanzar de manera firme hacia la excelencia en el servicio.
- 4- Los equipos de trabajo deben mantener una adecuada capacitación y reforzamiento de sus conocimientos: tarea que no solo es dependiente de la jefatura de sucursal, sino que se deben establecer mejores y más adecuadas capacitaciones enfocadas en el canal presencial, con el debido seguimiento desde los departamentos centrales.
- 5- Mayor cantidad de convenios no significa ser un servicio mejor: la ventanilla única de atención es más un ideal que una realidad, pero la importancia de contar con la entrega de herramientas habilitantes a los servicios sociales, debe ser un objetivo de la institución, fortaleciendo esa entrega a través de convenios pensados en las sucursales y canales presenciales de atención.
- 6- Se puede agregar valor público desde las gestiones diarias: la adopción de medidas para la atención de público, sí generan valor agregado al servicio, mejorar percepción y satisfacción en el usuario y pueden realizarse sin necesidad de instrucciones directivas, es decir, cierta autonomía de jefaturas con conocimiento y madurez, promueven el valor público dentro del servicio.

En este sentido y para facilitar el actuar de directivos y jefaturas que lideran estos procesos, es que:

- 1- Se necesita una constante supervisión y reforzamiento del propósito del canal presencial. Para ser transmitido de manera constante y consecuente a todo funcionario y equipos de trabajo, promoviendo e impulsando las capacidades propias facilitando el quehacer diario en la atención.
- 2- Creación de espacios efectivos de comunicación y retroalimentación. Buscando crear mejoras desde la experiencia, transmitir conocimiento, como también necesidades y urgencias desde las sucursales hacia departamentos centrales y entre ellas mismas. Es decir que la red de

atención, se conforme como tal “una red de conexiones” y no solo sean oficinas aisladas unidas por un nombre en común.

- 3- Promover espacios de liderazgo: desde las sucursales y en comunicación con los canales de atención remotos, impulsar la emergencia de liderazgos que propicien la motivación y guía para dotar de capacidades y conocimientos tanto a los actores internos como los externos.

8.2 Recomendaciones.

Queda en evidencia el gran desafío que supone contar con la red de atención de mayor cobertura en el país, las sucursales descritas ilustran una parte de la realidad diaria que se vive en la red presencial y, en conjunto a la evidencia obtenida se logra ilustrar de manera sintetizada el diseño del servicio y su modelo de atención.

Entonces, las recomendaciones van dirigidas a tres aspectos fundamentales tratados en la investigación, siendo:

- 1- **El diseño del servicio:** transitar hacia un diseño que integre de manera mucho más eficaz y eficiente el actuar de cada canal de atención, potenciando las fortalezas de cada uno, valiéndose de la importancia de los puntos presenciales de atención y su importancia como puntos de encuentro con la ciudadanía. Buscando neutralizar aquellas limitantes en su implementación y servicio.
- 2- **Modelo de atención:** si bien el modelo es estándar y homogéneo para toda sucursal dentro del país, el modelo mismo permite y también hace necesaria la aplicación de criterios frente a la atención usuaria, la cual, siendo bien gestionada y operada, produce mayor valor al servicio entregado, favoreciendo la experiencia usuaria y su satisfacción final.
- 3- **Triangulo estratégico de gestión roles directivos y de jefaturas:** no olvidar su importancia como agentes sociales, destinados a generar mayor valor en sus servicios, a través de cada una de sus decisiones y gestiones. Propiciando la generación de espacios que fortalezcan los liderazgos intermedios, como las confianzas, respeto y comunicación entre las distintas sucursales del canal presencial.

Por último, reconocemos que la agregación de valor público no es un proceso unidireccional (del Estado a la ciudadanía), sino que es una dinámica conjunta, en la cual participa o debiese participar activamente la ciudadanía, tiene relación directa con la satisfacción que sienten por el servicio al que asisten y por supuesto en como este servicio fue diseñado, para la atención de público. En última instancia podríamos considerar al valor público con una responsabilidad compartida entre organismos y sus beneficiarios, que se desenvuelve en un ecosistema diseñado bien o no para la atención de público.

La implementación del canal presencial es ardua y compleja, y no solamente comprende aspectos que la población “logra ver” o que los jefes de sucursales puedan manejar.

Para la concesión o pago de beneficio, existe todo un engranaje que de la manera más “weberiana” trabaja para ello, así como con cada servicio que se ofrece a través de la red de atención ChileAtiende.

Lograr ser la “ventanilla única” de atención es algo que se vive más en la teoría que en la práctica, puesto muchos beneficios del Estado no lograr ser atendidos dentro de la red de atención ChileAtiende, en ese sentido lo más cercano es la página web que a través de sus fichas de beneficios el ejecutivo de la red presencial puede entregar información general sobre un beneficio, aunque este no pertenezca al IPS o no esté en convenio con él.

8.3 Desafíos.

Se reconoce un funcionamiento de las sucursales acorde a un diseño del servicio y modelo de atención establecidos, guiados desde el jefe superior del servicio y que se narra a través de cada subdirección, dirección regional, divisiones y departamentos, hasta cada sucursal de atención, y es en este sentido, que nuestra investigación reconoce también una serie de desafíos a fin de lograr una mejor implementación, mucho más robusta, coordinada, flexible, moderna, adaptable a los tiempos actuales y atractiva para nuevos funcionarios que ingresen al servicio.

Y con el propósito de que esta experiencia se releve como información útil y disponible para todo aquel que cuente con la intención generar mejoras en el servicio, como también para aquellos actores principales, reconocer en ellos la importancia de mantener un modelo de atención exitoso, un funcionamiento adecuado a los tiempos actuales y de excelencia hacia la población en especial para aquellos que más lo necesitan, en miras a un futuro cada vez más exigente y dinámico, se agrupan los desafíos según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12. Dimensiones de los desafíos.

<p>Dimensión directiva del servicio.</p>	<p>Generar procesos de unificación de información, a través de canales internos de la institución, a fin de homologar respuestas y reducir tiempos de espera para el usuario.</p> <p>Perfeccionar procesos de selección para funcionarios de sucursales, a fin de contar con técnicos y profesionales expertos en búsqueda de información, flexibles a los cambios en las dinámicas sociales e institucionales, con vocación de servicio y habilidades blandas competentes a la atención de casos complejos.</p> <p>Gestionar la realización de mejores capacitaciones e incentivos que ayuden a la renovación de los equipos de trabajo y retención de talentos.</p> <p>Optimizar los sistemas de tecnologías y comunicación, al igual que todo el soporte técnico e informático para la atención en sucursales. Dado que cada vez serán más específicos y complejos los casos, resulta imperativo que tanto los sistemas informáticos funcionen bien, como las vías o canales de comunicación estén en óptimas condiciones de operabilidad.</p>
<p>Dimensión de las jefaturas de las sucursales.</p>	<p>Generar los espacios y momentos que propicien una mejora en el clima laboral de las sucursales, como también de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.</p> <p>Promover el desarrollo de las capacidades individuales de cada ejecutivo, a fin de transitar hacia equipos de trabajos más autónomos, maduros, adaptables y flexibles a los cambios tanto institucionales como del contexto ciudadano.</p> <p>Fortalecer el modelo y protocolo de atención al usuario, sin dejar de lado la importancia de la flexibilidad dentro de los equipos de trabajo.</p> <p>Promover ideas de mejora frente a sucesos de riesgo asociados a fallas informáticas masivas o particulares, que afecten a la atención al usuario.</p>

	<p>Reforzar su importancia como agentes públicos generadores de valor público. Potenciando sus capacidades y perfil de liderazgo dentro de sus equipos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia 2023.

Reflexión Final.

La implementación de un servicio enfocado en la atención de público es una tarea compleja de arduo trabajo colaborativo entre todos los funcionarios, independientes de su nivel jerárquico. Tarea que realza imperativamente la necesidad de contar con una narrativa coherente y cohesionada que se extienda e infiltre en cada uno de los departamentos, divisiones, y canales de atención.

En ese sentido, lograr ser una ventanilla única de atención es aún una tarea de mayor complejidad, básicamente por la cantidad de servicios dispuestos por el Estado hacia la ciudadanía, como de las crecientes demandas y exigencias de la ciudadanía frente al Estado. En este caso IPS, se hace cargo de una parte importante de aquellas exigencias, las correspondientes a pensiones y beneficios de seguridad social y de sus elementos habilitantes para ello, pero, quedan un sinfín de servicios y productos del Estado que no son considerados por IPS, dada la urgencia que tienen otros (pensiones) pero también las limitantes al momento de acceder a convenios con organismos externos.

El conocimiento del negocio va de la mano con el conocimiento del contexto social del país, y la realidad de nuestro país es la exigencia de la ciudadanía por instituciones y organismos flexibles y modernos, por lo tanto, IPS tiene la gran tarea de modernizar aún más sus servicios, transitando hacia la digitalización de sus trámites y procesos administrativos no solo para usuarios sino, también para funcionarios, reduciendo tiempos de espera en pagos y concesión de beneficios, como también en la solución a problemas asociados a estos, facilitando el acceso para los ciudadanos, como el accionar de los funcionarios.

Por último, queda de manifiesto que el servicio lo hacen los funcionarios, y es en cada atención, cada trámite resuelto, cada pago concedido, el momento en el que IPS se acerca a la ciudadanía, cumple su labor de manera empática, cálida, cercana y de excelencia, con vocación de servicio en ayuda de quienes más lo necesitan.

Bibliografía de referencia.

Arévalo, J. (2019). Análisis comparado de percepciones de funcionarios y usuarios, respecto de la satisfacción de las prestaciones del canal de atención presencial del Instituto de Previsión Social Dirección Regional de Valparaíso.

Boissier, S. (1995). La Modernización del Estado: Una mirada desde las regiones, Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9615/1/S9500088_es.df

Cárcamo, J. (2023). Entrevista realizada para la investigación.

Castillo, C. (2022). Creación de valor público desde el enfoque de gobierno abierto: la experiencia municipal en Chile.

Coronado, P. (2023). Entrevista realizada para la investigación, 2023.

Gallardo, R. (2023). Entrevista realizada para la investigación

Gobierno de Chile. (2012). Alianza para el Gobierno Abierto. Plan de Acción del Gobierno de Chile. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

Godoy, J. (2023). Entrevista realizada para la investigación.

Gutiérrez, T. (2023). Entrevista realizada para la investigación.

Instituto de Previsión Social, 2023. Resumen ejecutivo cuenta pública participativa 2022.

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf.

Lipsky, M. (1990). La burocracia en el nivel callejero: La función crítica de los burócratas en el nivel callejero.

Ministerio Secretaria General de la Presidencia. (2012). Boletín de Modernización y Gobierno Electrónico. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

Naser, A. y Ramírez-Alujas, Á. (2014), "Plan de gobierno abierto: Una hoja de ruta para los gobiernos de la región", Serie Manuales – CEPAL, No.81.

Parada, E. (2023). Entrevista realizada para la investigación.

Ramírez, A. (2001). Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y construcción de capital social. El caso chileno (1994-2001).

En relación con la pregunta anterior, ¿por qué motivo ha vuelto a las oficinas?

- a- Para consultar por una respuesta sobre un trámite
- b- Por qué el trámite fue mal ejecutado
- c- Porque no me da solución a mi requerimiento
- d- Por un trámite nuevo

¿Qué otros canales de atención Chile Atiende usa regularmente?

- a- Call center
- b- Página web
- c- Canal digital/formulario web
- d- Redes sociales
- e- Ninguno

¿En relación con la pregunta anterior, usó algún canal de atención antes de asistir hoy?

- a- Call center
- b- Página web
- c- Canal digital/formulario web
- d- Redes sociales
- e- Ninguno

¿Cómo mejoraría su experiencia usuaria en las oficinas de Chile atiende?

- a- Menos filas
- b- Tiempos de espera menores
- c- Un lugar más ameno para la atención
- d- Mejor trato y conocimiento por parte del ejecutivo
- e- Atención más fácil y rápida

En relación con la pregunta anterior ¿Qué se necesita para esas mejoras?

- a- Mayor cantidad de funcionarios atendiendo
- b- Más sucursales/ mejor infraestructura
- c- Mejores sistemas informativos
- d- Mejores capacitaciones para los ejecutivos
- e- Más trámites que se puedan realizar en nuestras oficinas

Anexo 3. Pauta de entrevista a directivos de la institución 2023.

Sobre Diseño del Servicio.

- 1- Desde la dirección regional, ¿cómo se organiza el funcionamiento del canal presencial ChileAtiende?
- 2- ¿Cómo organiza y gestiona la comunicación con los jefes de sucursal?
- 3- ¿Cómo hacen llegar la información importante al canal presencial? Ordenes de servicio, por ejemplo.
- 4- ¿Cuáles son los principales “dolores” del canal presencial?
- 5- ¿Existen procesos de retroalimentación en cuanto a falencias y posibles mejoras?
- 6- ¿Cuáles son las proyecciones para el canal presencial? A 10 años de inicio del inicio de la red ChileAtiende.

Sobre satisfacción usuaria y percepción del servicio.

- 1- ¿Cuáles son los principales parámetros que se consideran en una atención de calidad?
- 2- ¿Actualmente qué procesos de mejora en calidad de atención están vigentes?
- 3- Desde la dirección regional ¿Qué importancia relevan al canal presencial en cuanto a la percepción y satisfacción usuaria?
- 4- ¿Cómo trabajan desde la Dirección regional frente a las demandas ciudadanas de un servicio de mayor calidad?
- 5- ¿Las demandas ciudadanas por mayor calidad en la atención están en la misma línea que los objetivos institucionales?
- 6- ¿Cuán importante es satisfacción usuaria para la institución? Y ¿cómo se evidencia esa importancia?

Sobre valor público.

- 1- ¿Cuál es el valor agregado de contar con una red de atención presencial?
- 2- ¿Cómo ha cambiado eso durante estos 10 años?
- 3- Desde la dirección regional ¿Cómo impulsan e implementan procesos de valor público?
- 4- ¿Cómo impulsaría la noción de valor público a la ciudadanía? Dar a conocer la importancia de IPS para la ciudadanía.
- 5- ¿Qué procesos o acciones ocurridas en los centros presenciales afectan al valor público?
- 6- ¿cuáles acciones mejorarían el valor público de la institución? centrado en su canal presencial

Anexo 4. Pauta de entrevistas realizadas a jefaturas de sucursales ChileAtiende 2023.

Entrevista a jefaturas de sucursal. Pauta

- 1- ¿Qué elementos de gestión reconocen o consideran los más importante para entregar un servicio de calidad?
- 2- ¿Cómo conectan la entrega de una atención de calidad y excelencia, con los parámetros de medición establecidos por el servicio? (tiempos de espera, cero filas, etc).
- 3- ¿Cómo es la comunicación con niveles centrales del servicio? ¿En qué estado se encuentra?
- 4- ¿Existe comunicación y coordinación con otras sucursales? ¿En qué momento se da?
- 5- ¿Cuáles considera las fortalezas del canal presencial frente a los demás canales de atención?
- 6- ¿Cómo cree que se podrían vincular mejor los distintos canales de atención, para la entrega de un servicio de mayor calidad?
- 7- ¿Cómo agrega valor extra a su propia sucursal? ¿Qué medidas toma que siente marcan una diferencia?
- 8- ¿Cuáles son los “dolores” del canal presencial? ¿Y dentro de la gestión de su sucursal?
- 9- ¿Cuáles desafíos visualiza para el canal presencial y su sucursal en el futuro?

Anexo 5. Supuestos elaborados para la investigación.

Supuesto	¿Qué necesito/quiero saber? Información clave para mi AFE	Preguntas
1. No existe la intención de reforzar el Canal Presencial, en Cuanto A su Gestión Operativa y Cantidad de funcionarios.	Lineamientos Institucionales, Proyecciones Institucionales Y Presupuesto Para Canal Presencial	¿Qué Proyecciones Hay para el Canal Presencial? ¿Presupuesto en mejora, Gestión y funcionarios?
2. Importa más el cumplimiento de números y metas Que La Calidad Y Satisfacción Usuaria.	Nivel De Atención Esperada Por La Institución. Parámetros Medidos O Evaluados (Nivel De Servicio, Calidad De Atención, Etc.)	¿Cuáles Son Las Metas Esperadas Para El Canal Presencial En La RM? ¿Qué Entienden Por Calidad De Atención En Canal Presencial?

<p>3. No Existe Mayor Comunicación Entre Las Distintas Sucursales Pertencientes Al Canal Presencial Chile Atiende</p>	<p>Si Existen Medios De Comunicación Entre Sucursales. Si Existieran, a Qué Apuntan.</p>	<p>¿Tienen Medios De Comunicación Efectiva Con Otras Sucursales?</p>
<p>4. Es difícil Canalizar Las Mejoras Que Se Aprecian Desde Las Sucursales Hacia Niveles Centrales, Para ser Aplicadas De Manera homogénea. Por lo tanto, cada sucursal aplica Medidas Propias Para Mejorar Su atención.</p> <p>Las Problemáticas Del Canal Presencial En Cuanto A La Atención De Público, Son Resueltas Siempre A Través de Sugerir “Otros Canales o impulsar otros Canales”.</p> <p>Siendo la Cara Visible Del Servicio, No Cuenta con el apoyo Necesario, Referente A Presupuesto, Mejora de Condiciones y Comunicación de Problemáticas y su Posible Solución.</p>	<p>Si Existen Procesos de Mejora, Instancias o Lugares para Difundirlas o Practicarlas.</p>	<p>¿Como Comunican Los “Dolores” Que Aprecian en la atención Diaria? ¿Son Tomadas En Cuentas sus Apreciaciones? ¿Cómo Mejoran la Calidad de atención Diaria?</p>