

Laboratorio  
de Gobierno



# Instalando la innovación en el Instituto de Previsión Social

---



**Tipificación del caso**  
**Metodológico**

**Foco**  
 Instalando principios de innovación como prácticas institucionales

**Etapa proceso de innovación**  
 Etapa de descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo

**Programa**  
 GIP, Funciona!, Experimenta, Red de Innovadores Públicos

**Temporalidad**  
 2014-2017

**Fuentes de información**  
 Entrevista Equipo IPS  
 Material documental  
 Material de trabajo

**Destinatario**  
 Jefes de servicios  
 Servidores públicos  
 gestores de procesos de innovación

**Levantamiento de Datos/información**  
 2017

# Resumen de la experiencia

---

## Palabras claves:

*Instituto de Previsión Social, Concurso Gestión de la Innovación el Sector Público, Concurso Funciona!, Programa Experimenta, institucionalización de la innovación*

---

Para más información acerca del Programa, ver Libro "Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno". Descargable en [www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones](http://www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones)

Para ver listado completo de referencias ingresar a [www.lab.gob.cl/experiencias](http://www.lab.gob.cl/experiencias)

El Instituto de Previsión Social (IPS) es un servicio público, con sede central en Santiago de Chile, que ha ido instalando paulatina y sistemáticamente la innovación en sus prácticas institucionales. Esto ha sido impulsado por la participación del equipo en diferentes instancias gestionadas por Laboratorio de Gobierno, como los concursos de Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP) en el año 2015, Funciona! (2016) y el programa Experimenta (2016-2017).

Si bien la innovación ya era parte de sus objetivos estratégicos, la adjudicación del GIP permitió al IPS materializarla a través de la formación de un Comité y un Equipo Gestor de innovación. Además, se reconocieron impactos a nivel de las prácticas de los funcionarios, destacando principalmente el aprendizaje de una metodología de trabajo que permite mejorar el servicio que entregan.

Videointerpretación en lengua de señas fue un proyecto dirigido a personas con discapacidad auditiva, que se originó con anterioridad al GIP, pero que fue potenciado gracias a éste. El IPS postuló esta iniciativa al concurso Funciona! 2016 y fue premiada con el segundo lugar. Este reconocimiento fue un medio para integrar proyectos realizados al interior de la institución y que se encontraban aislados y dispersos en relación a la innovación. Al mismo tiempo fue una plataforma para dar a conocer públicamente las prácticas innovadoras de IPS.

Por último, la participación en el programa Experimenta (2016-2017), fue una forma de seguir permeando la innovación en las prácticas de los funcionarios de IPS. El equipo de servidores ya reconoce el aprendizaje de metodologías y la articulación entre diferentes unidades como principales resultados.

Paralelo a Experimenta, el IPS ha construido una estrategia institucional donde la innovación se integra con los lineamientos organizacionales. Éste es un paso más para lograr su institucionalización de modo permanente en la organización.

## I. La innovación en el Instituto de Previsión Social

El Instituto de Previsión Social (IPS), dependiente del Ministerio del Trabajo, es un servicio público creado el año 2008 como iniciativa a la Reforma al Sistema Previsional. Su objetivo es la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales administrados por el antiguo Instituto de Normalización Previsional (INP) (IPS, 2017).

Su misión, visión y valores institucionales están definidos por la entrega de una atención integral y de excelencia que permita a la ciudadanía el acceso universal a los beneficios, considerando para ello a sus funcionarios y funcionarias como su principal capital. Otros principios que rigen su accionar son la transparencia, equidad y no discriminación, colaboración y respeto, vocación de servicio y flexibilidad (IPS, 2017).

La gestión del IPS ha sido reconocida a través de la obtención del “Premio a la Excelencia Institucional” en cuatro oportunidades, siendo las últimas tres de forma consecutiva (2014, 2015 y 2016). Este galardón es otorgado por el **Servicio Civil** a las instituciones públicas que destacan por su buena gestión, eficiencia institucional, la calidad de sus servicios y sus políticas en gestión de personas.

En esta línea, un ámbito destacado de la institución es la atención de usuarios. Esto se demuestra por los altos índices de satisfacción en los diferentes canales, alcanzando un 95,6% el año 2016 (IPS, 2017).

A lo anterior se suma la replicabilidad de su modelo de atención. Al respecto, el Director Nacional del IPS, Patricio Coronado, expresó: “creemos que contamos con un muy buen modelo de atención. A modo de ejemplo, nuestro modelo se está implementando en los consulados para la atención de chilenos en el exterior” (Coronado, Etchebarne y Jerez, 2017).

En un permanente afán de mejorar su desempeño y la atención a sus usuarios, en el año 2015 se realizaron modificaciones al Mapa Estratégico de la institución, hoja de ruta donde se definen los principales lineamientos que guían el quehacer organizacional. Entre ellos, se incluyó la innovación y la participación ciudadana.

Si bien el IPS se ha caracterizado por desarrollar proyectos innovadores con foco en los usuarios, es con la adjudicación del Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP) el año 2015 que la innovación logra sistematizarse e institucionalizarse. Como recaló Coronado, “nos ganamos el GIP y lo que hicimos fue derechamente fortalecer la musculatura de innovación” (Equipo entrevistado, 2017).

---

El Servicio Civil es una institución pública, dependiente del Ministerio de Hacienda, cuya misión es “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos” (Servicio Civil, 2018).

## II. Trayectoria de Innovación del Instituto de Previsión Social

### 1. GIP: institucionalizando la innovación en IPS

El Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP) era un instrumento, gestionado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), inicialmente por la Gerencia de Innovación y luego por Laboratorio de Gobierno, que tenía como objetivo principal iniciar un proceso de gestión de innovación en instituciones públicas para instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación en su interior. ¿De qué manera? Mediante la asociación entre las instituciones públicas y entidades expertas, encargadas de ejecutar un programa de innovación durante doce meses mínimo.

La Consultora AUKAN-DICTUC se adjudicó el GIP para trabajar en conjunto con el IPS en octubre de 2015, denominando su proyecto Gestión de la Innovación en el Instituto de Previsión Social. Éste se ejecutó desde octubre del 2015 a diciembre del 2016 y para su implementación se identificaron diferentes ejes de acción, entre ellos, proyectos, capacitación e institucionalización.

#### 1.1 GIP: Proyectos

En el ámbito de proyectos, primero se priorizaron desafíos de innovación alineados con la realidad institucional y con foco en los usuarios. Los desafíos que se establecieron tuvieron como foco: 1) Mayor alcance a beneficiarios no atendidos; 2) Trámites más expeditos; 3) Atención en forma cálida, eficiente y oportuna a todo tipo de usuario y 4) Medición del deleite de las atenciones recibidas por el usuario.

Cada uno de estos desafíos se trabajó a través de proyectos de innovación propuestos y ejecutados por funcionarios de diferentes regiones del país, entre ellas de Coquimbo, Valparaíso, Maule y Metropolitana. La descentralización fue un elemento clave del proceso y se vio reflejado, por ejemplo, en la extensión de los servicios a zonas aisladas.

Ejemplo de lo anterior fue lo que sucedió en la región del Maule, donde abarcaron el desafío relativo a los beneficiarios no atendidos. Waldo Quevedo, director regional de IPS Maule, comentó respecto a los resultados que:

***En la región del Maule estamos orgullosos del aporte que hicimos al trabajo de innovación. De encontrar o llegar de manera más atractiva a potenciales beneficiarios de áreas apartadas es todo un desafío, especialmente por las características de ruralidad de nuestro territorio.***  
*(Equipo entrevistado, 2017)*

”

Por otra parte, Jorge Meléndez, usuario de la comuna de Curepto, complementó “Curepto es una zona rural y felicito que hayan venido a esta zona a preocuparse de la parte rural” (Equipo entrevistado, 2017).

De los cuatro desafíos, se desarrollaron trece proyectos, entre los cuales destacó el primer Proyecto SER, que alcanzó la etapa de implementación. Este debe su nombre a la aplicación de la metodología Simple, Efectiva y Rápida, desarrollada por DICTUC, que IPS utilizó para trabajar en una iniciativa generada con anterioridad al interior de la institución, enfocada en mejorar la atención del usuario con discapacidad auditiva a través de un sistema de video-señas.

Funcionarios, usuarios con discapacidad auditiva y un proveedor de tecnología de señas trabajaron colaborativamente para mejorar el mecanismo. Katerine Muñoz, usuaria en situación de discapacidad auditiva, destacó: “yo levantaba la mano y podían escuchar mi opinión y ayudar. Desde mi perspectiva trabajamos juntos” (Equipo entrevistado, 2017).

Este proyecto tuvo repercusiones posteriores en la trayectoria de innovación de IPS, ya que fue una de las iniciativas que el Servicio postuló al concurso de innovación Funciona! en su versión 2016, siendo galardonada con el segundo lugar. Ésto se abordará con mayor profundidad en el apartado 2.

## **1.2 GIP: Capacitación**

Respecto al eje de capacitación, se realizaron diferentes talleres dirigidos a los funcionarios, además de los talleres SER y una Plataforma de Innovación Abierta realizada en el año 2016. En relación a los talleres, los primeros fueron denominados “Talleres Enciende”, que tenían el objetivo de sensibilizarlos en torno a la innovación mediante actividades lúdicas que les permitieran interiorizarse con un lenguaje común.

Soledad Villarroel, ejecutiva de Plataforma IPS del Centro de Atención previsional (CAPRI), Cauquenes y participante de los talleres,

indicó que fue “muy lúdico y entretenido aprender nuevas técnicas para observar, más que nada, para poder mirar el entorno, para conocer más a las gente y sus necesidades” (Equipo entrevistado, 2017).

Los “Talleres Enciende” tuvieron una gran acogida entre los servidores del IPS a nivel nacional. De acuerdo a los registros de los participantes del GIP, de un total de 2707 funcionarios que trabajan en la institución, 2386 fueron movilizados producto del GIP, siendo la mayoría a causa de estas actividades (Laboratorio de Gobierno, 2016).

Por otra parte, se realizaron los denominados “Talleres de Formación de Facilitadores”. Su objetivo fue capacitar a los funcionarios de diversas regiones en el uso de herramientas y competencias de innovación para la facilitación de equipos y procesos al interior de la institución.

### 1.3 GIP: Institucionalización

Por último, el eje de institucionalización se llevó a cabo a través de distintas medidas. Entre ellas, la formación de un Comité, un Equipo Gestor y de un Plan Anual de Innovación. Éstas fueron algunas de las medidas orientadas a implementar la innovación de manera continua y sistemática en el IPS.

El Comité de Innovación se conformó con los directivos, incluyendo al Director Nacional, y un representante de la Asociación de Funcionarios (ANATRINP). Sus funciones se centran en el ámbito de evaluación, definiciones estratégicas y gestión de proyectos (Ver Anexo 1 Resolución Exenta N° 258 que lo crea).

A propósito del papel de las autoridades en el Comité, Patricio Coronado señaló:

“

**Creo que es clave que los Comités de Innovación sigan funcionando y un aspecto relevante es que, en las reuniones de los Comité de Innovación, el Director Nacional no deje de participar. A veces vienen equipos a presentar sus ideas y para ellos también es importante que esté parte del Comité Directivo y el Director para que escuche a las unidades.**

**(Equipo entrevistado, 2017)**

La institucionalización de la innovación en el IPS es uno de los principales resultados del GIP. Sin embargo, también se reconocen impactos a nivel de las prácticas individuales de los servidores públicos, producto de su participación en las diferentes actividades. Al respecto, el Director del IPS, se refirió al desarrolló de tres capacidades entre los funcionarios: “perderle el miedo a dar una idea, a levantar la mano; la horizontalidad que se dio en todo el proceso y el darse cuenta que podemos mejorar y pensar siempre en hacer mejor nuestra pega” (Equipo entrevistado, 2017).

Para la instalación de esas capacidades fue clave el aprendizaje de una metodología de trabajo, elemento destacado desde la perspectiva de los funcionarios públicos. Ésta favoreció actitudes como “escuchar a los compañeros, sus puntos de vistas”, pero también se asoció al uso de “herramientas concretas para presentar proyectos”.

Reforzando lo dicho por el Director, Carolina Cádiz, del Equipo Gestor de Innovación, comentó que las metodologías permiten “llegar a productos concretos que van a mejorar no solamente el servicio al usuario, sino que también mejora la labor que nosotros cumplimos al interior del IPS” (Equipo entrevistado, 2017).

## **2. Funciona!: integrando y reconociendo las prácticas innovadoras del IPS**

Funciona! es un concurso coordinado por el Servicio Civil, en colaboración con Laboratorio de Gobierno, que apunta a reconocer y premiar iniciativas innovadoras implementadas por los funcionarios públicos para mejorar la atención a los ciudadanos y elevar la eficiencia interna de los servicios públicos

Como se dijo anteriormente, hay una continuidad entre la experiencia de IPS en el GIP y su participación en Funciona! 2016. Esto, específicamente, fue el proyecto Videointerpretación en lengua de señas, el cual se gestó en el año 2014 para luego ser trabajado y mejorado durante el GIP en el año 2016 y, finalmente, postularlo ese mismo año obteniendo el segundo lugar del Concurso Funciona!.

No obstante, hay una relación de mayor impacto en la trayectoria de innovación del IPS entre ambas iniciativas. Antes del GIP, IPS había postulado al Funciona!, pero con dificultades y sin haber ganado. Como detalló Hugo Rojas, Jefe del Departamento de Gestión Estratégica y Estudios, “no encontrábamos proyecto y teníamos que estar haciendo muchos esfuerzos para armar cosas”. En la última postulación, sin embargo, la situación cambió porque “ya teníamos ocho o diez ideas que están en desarrollo gracias al GIP y a lo que nos ha dejado la innovación” (Bluhm, Fehrmann, Garay, Moraga, Rodríguez, Rojas, Salazar y Urrea, 2017).

Una de esas ideas fue Videointerpretación en lengua de señas, un servicio co-creado con usuarios con discapacidad auditiva que facilita la atención e inclusión de las personas sordas. ¿Cómo funciona? La persona con discapacidad auditiva es atendida presencialmente por un ejecutivo de atención de IPS, quien se conecta con un intérprete a distancia, que recibe las consultas en lenguaje de señas y transmite las respuestas entregadas.

Actualmente, el servicio se modificó e incluyó otros idiomas como Mapudungún, Inglés y Creole, promoviendo aún más la inclusión y mejoramiento de la atención de los usuarios que acuden a las oficinas.

Gaby Garay, jefa del Departamento de Canales Internos, presenció personalmente cómo mejoró la experiencia de un inmigrante haitiano al ser atendido en creole. La funcionaria relató que:



***Fue impresionante la cara de esa persona cómo cambió cuando, desde el otro lado de la pantalla, le empiezan a hablar en su idioma y él comenzó a hablar. Ahí uno se da cuenta del impacto. A lo mejor no es gran cantidad de usuarios, pero el impacto para esa persona en particular es súper importante.***  
*(Equipo entrevistado, 2017)*

Sin embargo, Videointerpretación en lengua de señas no fue el único proyecto que el IPS postuló a Funciona!. También presentaron el Robot Virtual, una solución integral para la automatización de procesos manuales rutinarios y de gran volumen.

Pese a que esta iniciativa fue finalista, pero no premiada, se reconocen las repercusiones positivas de su implementación al interior del servicio, tanto para los funcionarios como para los usuarios. Por ejemplo, está la disminución considerable de los tiempos de respuesta a las solicitudes de desafiliación presentadas por los usuarios. Garay, especificó que “si teníamos pendiente, no sé, 20 mil solicitudes, con esto ya estamos prácticamente en cero hoy en día” (Equipo entrevistado, 2017).

Respecto a los efectos del Funciona! en la trayectoria de innovación del IPS, se identifica, por una parte, cómo este concurso permitió integrar formalmente proyectos innovadores, pero dispersos, realizados al interior de IPS, al área de innovación. Videointerpretación en lengua de señas y Robot Virtual son ejemplo de aquello.

Lo anterior fue impulsado por los resultados del GIP, pues, como explicó Hugo Rojas, “hay cosas que se hacen, pero a veces no se visualizan, no se difunden o justamente no les llega la inyección de recursos”. Gracias al GIP, agregó el funcionario, “eso es algo de lo que ahora estamos atentos a lo que está pasando en las distintas unidades” (Equipo entrevistado, 2017).

Por otra parte, en el ámbito externo, Funciona! fue un espacio de vitrina que les permitió mostrar públicamente lo que IPS estaba realizando en esta área.



### **3. Experimenta: ampliando la innovación en las prácticas institucionales**

Experimenta es un programa de formación gestionado por Laboratorio de Gobierno, que tiene como objetivo generar habilidades, conocimientos y motivaciones en servidores públicos que les permitan desarrollar, apoyar y sostener procesos de innovación.

Según las Bases de Experimenta 2017 (Laboratorio de Gobierno, 2017), estos procesos están centrados en las personas sobre la base de una metodología del aprendizaje-experiencial. Para ello, durante el transcurso del programa, bajo la modalidad de talleres y mentorías, se aborda un desafío de innovación diagnosticado por los mismos servidores y que esté alineado con las estrategias institucionales.

Para dar continuidad a la instalación de la innovación al interior del Servicio, IPS postuló y fue seleccionado para participar en el Programa Experimenta 2017-2018. Waldo Salazar, analista de Gestión de Innovación, indicó que la iniciativa “surge por la motivación desde nuestras autoridades para que participemos y continuemos con este eje estratégico que tiene que ver con la innovación” (Equipo entrevistado, 2017).

Como requisitos para postular a Experimenta, IPS tuvo que identificar una problemática con foco en los usuarios y conformar un equipo de funcionarios que participara en el programa. Ambas fueron decisiones estratégicas que tuvieron como característica común la transversalidad. Por una parte, se buscó una problemática que involucrara a las distintas unidades y que fuera relevante para la realidad institucional. Ésta tuvo relación con los altos tiempos de espera en la entrega de la Pensión Básica Solidaria de Vejez (PBSV).

Por otra parte, se conformó un equipo multidisciplinario con representantes de las distintas unidades de la institución. Los funcionarios seleccionados fueron Eduardo Bluhm, jefe del Departamento de Arquitectura; Gaby Garay, Jefa del Subdepartamento Canales Internos de la División de Canales de Atención; Lucy García, analista de Procesos y Sistemas, Departamento Gestión de Beneficios; Waldo Salazar, analista de Gestión de Innovación del Subdepartamento de Gestión de la Innovación. (Ver Anexo . Organigrama IPS).

#### **3.1 Avances en Experimenta**

Si bien, actualmente, el equipo IPS está en plena participación de Experimenta, ya se reconocen aprendizajes para la instalación de la innovación dentro de la institución y que refuerzan lo logrado con el GIP.

Uno de ellos se relaciona con la metodología de innovación propuesta en el programa. Para los funcionarios, ésta tuvo repercusiones que se vivieron más patentemente en el primer módulo de programa denominado Descubrimiento del desafío (ver Libro “Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno” para más descripción del programa). Allí, el acercamiento a la experiencia usuaria, a través de herramientas como usuario incógnito y viaje del usuario, los condujo a replantear su problemática inicial.



***La metodología de Experimenta nos llevó a darnos cuenta que estábamos un poco errados, quizás, respecto a lo que pensábamos querían nuestros usuarios y la herramienta que más nos ayudó fue hacer el viaje del usuario. Fuimos y lo conocimos. (Equipo entrevistado, 2017)***

Finalmente, esta otra mirada generó que el equipo IPS transitara desde la disminución del tiempo en la entrega de la PBSV a la entrega inmediata del beneficio. Esto, asociado también a información respecto a otros beneficios a los cuales puede acceder el usuario.

A manera de pregunta, su desafío de innovación se planteó de la siguiente manera: **¿Cómo podríamos disminuir la incertidumbre de adultos mayores de 65 años de edad, que postulan a la Pensión Básica Solidaria de Vejez, disminuyendo los tiempos de tramitación y concesión del beneficio, con la finalidad que desde el primer día, sepan si son sujetos de derecho, conociendo como y cuando se les comenzara a pagar su pensión?**

El impacto de la metodología en el primer módulo, sin embargo, también se trasladó al ámbito laboral de los funcionarios, reconociendo que “de la intuición en la práctica rutinaria se pasa a un camino por recorrer”. Esta estructuración de las prácticas se suma a que “aplicar la metodología genera una forma de pensar para enfrentar cualquier otro problema” (Equipo entrevistado, 2017).

Otro resultado preliminar que destaca de la participación del IPS en Experimenta es la articulación que se ha producido entre el equipo y otras áreas institucionales involucradas en el desafío de innovación. “Involucrarnos con las áreas donde está la problemática, donde está el nudo, ha sido fundamental para la instalación de esto al interior de la institución” (Equipo entrevistado, 2017). En este sentido, ha sido relevante que el equipo no sólo ha validado los resultados del programa con las autoridades, sino también con las diferentes unidades implicadas.



**Usuario incógnito:** técnica que consiste en insertarse en algún servicio y actuar como un usuario común. Se ha usado generalmente en el ámbito de la investigación comercial para evaluar y medir la calidad de atención al cliente.

**Viaje del usuario:** herramienta que muestra todos los pasos de forma lineal que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con el servicio (Laboratorio de Gobierno, 2017).

Otro elemento importante de esta articulación se reconoce en el aporte del equipo, como una mirada externa a los problemas específicos de las áreas. “Cuando estás metido en la pega no piensas esas cosas. Tener una mirada de otras personas y, además, una visión integral es súper buen aporte para cualquier tipo de solución que se busque” (Equipo entrevistado, 2017).

### III. Desafíos futuros

El equipo de IPS finalizó en Marzo de 2018 su participación en Experimenta. Paralelo a esta instancia, actualmente se está trabajando en una estrategia institucional que integra la innovación con otros lineamientos institucionales, como gestión de proyectos y gestión de riesgos.

***Se está considerando gestión de riesgos como el que nos está diciendo cuáles son nuestros problemas y necesidades, y la innovación ofreciéndonos las oportunidades para ir desarrollándolos y haciéndonos click, como Experimenta. Entonces, de esa manera, hacer un todo que tenga mucho más sentido. (Equipo entrevistado, 2017)***

”

Si bien la innovación ya estaba integrada a los lineamientos institucionales del IPS, la nueva estrategia es una forma de “hacer la idea carne” y de que “el que está trabajando en la institución tenga muy claro el por qué lo está haciendo” (Equipo entrevistado, 2017).

Además de la estrategia, el IPS modificó el año 2017 el área de innovación, denominándose Subdepartamento de Gestión de la Innovación. Para el 2018, se proyecta un cambio de lugar físico el cuál será el Laboratorio de Innovación de IPS.

Este conjunto de medidas son un paso más para institucionalizar y permear la innovación en las prácticas de los funcionarios del IPS. El desafío a largo plazo es poder incorporarla de manera integral en la orgánica institucional.

## Datos de identificación

### Nombre:

Instalando la Innovación en el Instituto de Previsión Social

### Instituciones

#### participantes:

- Consultora AUKAN-DICTUC
- Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)
- Estudio Racimo
- Instituto de Previsión Social
- Laboratorio de Gobierno
- Servicio Civil

### Equipo Experimenta:

- Eduardo Bluhm, de Subdepartamento de Arquitectura de la División Informática
- Ingeborg Fehrmann, analista de gestión del Subdepartamento de Convenios e Informes de Planificación
- Gaby Garay, Jefa del Subdepartamento Canales Internos de la División de Canales de Atención
- Lucy García, analista de Procesos y Sistemas del Departamento Gestión de Beneficios. División de Beneficios
- Gonzalo Mura, Analista de Gestión Normativa de la División Beneficios
- Luis Olguin Jefe de Subdepartamento de Calidad de la División Informática

- Claudia Moraga, analista de procedimientos operativos e innovación del Subdepartamento de Generación de conocimientos
- Paulina Rodríguez, coordinadora de control de gestión del Departamento de Personas
- Waldo Salazar, analista de gestión de innovación del Subdepartamento Gestión de Procedimientos y Mejoramiento Continuo. División Planificación y Desarrollo
- Gabriel Urrea, analista de personas del Subdepartamento de Planificación y Gestión. Departamento de Personas

### Entrevistados:

- Eduardo Bluhm
- Ingeborg Fehrmann
- Gaby Garay
- Claudia Moraga
- Paulina Rodríguez
- Hugo Rojas
- Waldo Salazar
- Gabriel Urrea

### Región:

Metropolitana, Santiago

*Todas las entrevistas cuentan con respaldo de audio y el consentimiento informado de los entrevistados.*

## Autores y colaboradores

### Autores responsables:

- Dra. Soledad Etchebarne López
- Carolina Chacón Contreras

### Equipo colaborador:

- Daniela Herrera Martínez
- Katalina Papić Ponce
- Valeria González Vallejos

