

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

“EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS INTENDENCIAS A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, CASO ILUSTRATIVO. SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LILIANA SARAÍ GARCÍA MARTÍNEZ	GM12025
FREDY IVÁN LÓPEZ CONTRERAS	LC12005
VANESSA CAROLINA ROGEL DERAS	RD06020

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA Y LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MSc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas : MSc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director de la Escuela de Administración de Empresas : MSc. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador General de Seminario de Graduación de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador de Seminario de Proceso de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas : Lic. Rafael Arístides Campos

Jurado Examinador : Lcdo. Manuel de Jesús Fornos Gómez
MED. Rodolfo Santos Velásquez
Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios por haberme permitido completar mi carrera universitaria; agradezco a mi mamá, pilar y motivación para recorrer este camino y a quien pertenece en gran medida este logro, a mi familia por el apoyo, las palabras de ánimo y amor incondicional, a mis compañeros de trabajo de graduación por su dedicación, esfuerzo y amistad, a los docentes que forjaron mi conocimiento sobre esta maravillosa carrera, a la Superintendencia de Competencia que nos dio la oportunidad de realizar nuestra investigación, y finalmente a mis amigos que siempre han estado a lo largo de mi formación.

Vanessa Carolina Rogel Deras

Son muchas las personas que han contribuido al desarrollo y conclusión de este trabajo de graduación, en primer lugar deseo agradecer a Dios por ser mi pilar y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, a mi amada familia por la contención emocional y apoyo durante el estudio de mi carrera, a nuestro asesor de trabajo de graduación por su guía, sus consejos y su apoyo en este proceso, a mis queridos compañeros de trabajo de graduación por su arduo trabajo, apoyo y dedicación para la buena conclusión de este proyecto, a la Universidad de El Salvador y a mis estimados docentes que fueron claves para mi formación académica, a la Superintendencia de competencia de la República de El Salvador por la colaboración brindada, y finalmente a mis amigos y compañeros que a lo largo de mi desarrollo académico fueron grandes aliados.

Liliana Saraí García Martínez

Agradezco a Dios que ha marcado mi destino llenándolo de diversas emociones y presentando en mi camino de vida, diferentes personas inesperadas justo en los momentos más adecuados. A mi madre, que inculcó en mí y mis hermanos los primeros valores y nos permitió comprender el significado de mejorar un poco cada vez. A todas esas personas, cuyos nombres llevo en mis recuerdos que de una u otra forma tendieron su mano, aún sin conocerme y a todos mis maestros, de los distintos niveles, que comprometidos con su profesión han marcado un cambio trascendental en mí.

Fredy Iván López Contreras

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENTE A LAS SUPERINTENDENCIAS DEL PAÍS, SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, INTENDENCIAS, PROCESOS INTERNOS, EFICIENCIA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL, Y MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	1
OBJETIVOS	1
1. OBJETIVO GENERAL	1
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
B. GENERALIDADES DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	2
1. ANTECEDENTES DE INSTITUCIONES DE GOBIERNO EN EL SALVADOR.....	2
2. GENERALIDADES DE LAS SUPERINTENDENCIAS	3
3. HISTORIA DE LAS SUPERINTENDENCIAS DE EL SALVADOR.....	4
C. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN. CASO ILUSTRATIVO: SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	7
1. FILOSOFÍA DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA.....	8
2. QUÉ HACE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA	9
3. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA	10
4. ORGANIGRAMA DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA	11
D. MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA.....	11
1. GENERALIDADES Y ELEMENTOS DE PROCESOS	11
2. EFICIENCIA.....	14

3. HISTORIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	15
4. DIFERENCIAS ENTRE DIGITACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
20	
5. EJES CLAVES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	21
6. PILARES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	26
7. FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA ENTIDADES GUBERNAMENTALES	
29	
E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	32
1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	32
2. LEY DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	33
3. LEY DE ELIMINACIÓN DE BARRERAS BUROCRÁTICAS	34
4. LEY ESPECIAL CONTRA LOS DELITOS INFORMÁTICOS Y CONEXOS.....	34
5. LEY DE FIRMA ELECTRÓNICA	35
6. LEY DE DESARROLLO Y PROTECCIÓN SOCIAL.....	35
7. LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.....	35
8. REGLAMENTO PARA EL USO Y CONTROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
Y COMUNICACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	37
9. LEY DE DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	37
10. LEY DE COMPETENCIA	38
11. CÓDIGO DE TRABAJO.....	39
12. LEY DEL SEGURO SOCIAL.....	39
13. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.....	39
 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS	
DE LAS INTENDENCIAS A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA	

SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	40
A. OBJETIVOS.....	40
1. OBJETIVO GENERAL.....	40
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
1. MÉTODO.....	41
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
5. FUENTES Y ÁMBITO DE LA INFORMACIÓN.....	44
C. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	46
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS INTENDENCIAS A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	46
1. PROCESOS INTERNOS.....	47
2. RECURSOS TECNOLÓGICOS SC.....	50
3. BENEFICIOS DE LA REALIZACIÓN DE PROCESOS INTERNOS A TRAVÉS DEL USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	53
4. REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO.....	57
5. RECURSO TIEMPO.....	60
6. EFICIENCIA.....	61
7. DIFICULTADES.....	64

8. DIFICULTADES SUPERADAS ANTES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	65
9. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN OTRAS ENTIDADES	66
10. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	67
11. RECURSOS INDISPENSABLES	69
E. REFLEXIONES (CASO ILUSTRATIVO: SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR)	71
1. ACTUALIDAD	71
2. IMPORTANCIA	73
3. RETOS	76
4. VISIÓN AL FUTURO	78
F. UTOPIÁS (CASO ILUSTRATIVO: SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR)	78
1. VISIÓN	79
2. EXPERIENCIA DEL USUARIO	80
3. PERSONAS Y PROCESOS	80
4. CONCIENTIZACIÓN	82
5. IMPLEMENTACIÓN	83
CAPÍTULO III: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LA EFICIENCIA EN PROCESOS INTERNOS DE LAS INTENDENCIAS, TOMANDO DE REFERENCIA EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	84
A. ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA	84
1. OBJETIVO GENERAL	84
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	84

3. JUSTIFICACIÓN	85
B. LA EFICIENCIA DE PROCESOS INTERNOS MEDIANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.	86
1. EJE DE TRABAJO: DESARROLLO DE CULTURA DIGITAL ORGANIZACIONAL.....	86
2. EJE DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	88
3. EJE DE TRABAJO: ENFOQUE GERENCIAL	93
4. EJE DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	95
5. EJE DE TRABAJO: ENFOQUE MERCADOLÓGICO	97
6. EJE: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	98
7. EJE DE TRABAJO: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	102
8. EJE DE TRABAJO: CONTROL ADMINISTRATIVO	105
9. EJE DE TRABAJO: CONTROL LEGAL	108
10. EJE DE TRABAJO: RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE	110
C. PROYECCIONES PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LAS SUPERINTENDENCIAS DE EL SALVADOR MEDIANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	112
1. PRESUPUESTO ANUAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS	112
2. DIAGRAMA DE GANTT	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VALORES INSTITUCIONALES SC	9
TABLA 2: DESARROLLO DE CULTURA DIGITAL ORGANIZACIONAL.....	87
TABLA 3: POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS PARA IDENTIFICAR Y CAPTAR EL NUEVO RECURSO HUMANO	89
TABLA 4: PLAN DE CAPACITACIÓN DIGITAL CONTINUA.....	91
TABLA 5: RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO	92
TABLA 6: EQUIPOS COLABORATIVOS	93
TABLA 7: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	95
TABLA 8: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	97
TABLA 9: ENFOQUE MERCADOLÓGICO	98
TABLA 10: DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS Y PROCESOS	100
TABLA 11: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.....	101
TABLA 12: ACTUALIZACIÓN DE MANUALES	102
TABLA 13: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	105
TABLA 14: INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO 1	106
TABLA 15: INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO 2.....	106
TABLA 16: INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO 3.....	106
TABLA 17: MÉTRICAS E INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	108
TABLA 18: SEGURIDAD DE DATOS DIGITALES	110
TABLA 19: RESPONSABILIDAD MEDIO AMBIENTAL	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: LOGO SC	9
ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA....	11
ILUSTRACIÓN 3: INTENDENCIAS SC	71
ILUSTRACIÓN 4: APPSC	72
ILUSTRACIÓN 5: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	72
ILUSTRACIÓN 6: AVANCES TECNOLÓGICOS	73
ILUSTRACIÓN 7: OPTIMIZACIÓN	73
ILUSTRACIÓN 8: EFICIENCIA	73
ILUSTRACIÓN 9: USUARIO	74
ILUSTRACIÓN 10: DECISIONES.....	74
ILUSTRACIÓN 11: DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS.....	74
ILUSTRACIÓN 12: EL TIEMPO EN LAS INSTITUCIONES	75
ILUSTRACIÓN 13: COSTOS	75
ILUSTRACIÓN 14: PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN	76
ILUSTRACIÓN 15: DESAFÍOS TECNOLÓGICOS	76
ILUSTRACIÓN 16: CREACIÓN DE CULTURA	77
ILUSTRACIÓN 17: ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	77
ILUSTRACIÓN 18: RRHH	77
ILUSTRACIÓN 19: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	78
ILUSTRACIÓN 20: REVISIÓN	78
ILUSTRACIÓN 21: CAPACITACIÓN VIRTUAL.....	79
ILUSTRACIÓN 22: INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	79
ILUSTRACIÓN 23: E-GOBIERNO	79

ILUSTRACIÓN 24: OMNICANAL	80
ILUSTRACIÓN 25: VELOCIDAD DE INTERNET	80
ILUSTRACIÓN 26: CAMBIO	80
ILUSTRACIÓN 27: INNOVACIÓN	81
ILUSTRACIÓN 28: DIGITALIZAR PROCESOS	81
ILUSTRACIÓN 29: RECURSOS HUMANOS	81
ILUSTRACIÓN 30: LIBROS DIGITALES	82
ILUSTRACIÓN 31: CONTABILIDAD	82
ILUSTRACIÓN 32: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	82
ILUSTRACIÓN 33: PORTAFOLIO TECNOLÓGICO	83
ILUSTRACIÓN 34: INTERCONECTIVIDAD	83

ÍNDICE DE ANEXOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS	118
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA SC	119
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES EXTERNOS A LA SC	120
LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LA ENTREVISTA	121
ENTREVISTAS REALIZADAS A DIFERENTES EMPLEADOS DE LA SC	122
ENTREVISTAS REALIZADAS A PROFESIONALES EXTERNOS A LA SC	145

RESUMEN

Las herramientas digitales se han integrado con las personas de manera inherente en la actualidad, tal como en la antigüedad se usaban herramientas para facilitar la forma de hacer sus actividades; en los tiempos presentes las herramientas digitales implican una cantidad impresionante de recursos que inciden en la eficiencia para procesar, almacenar y gestionar información de los diferentes procesos internos que realizan las personas en las instituciones que laboran. Por esta relación cada vez mayor con la tecnología, se decide investigar de qué manera la transformación digital propicia la eficiencia de los diversos procesos que se llevan a cabo en una institución gubernamental; en consecuencia, para poder desarrollar esta investigación se ha empleado el método no experimental para conocer cómo los colaboradores de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador (llamada SC en adelante) emplean la disponibilidad de las diversas herramientas tecnológicas en función de volver sus procesos internos eficientes.

Se estableció, por lo consiguiente, un marco teórico que contiene información pertinente a la transformación digital; cuya finalidad no es digitalizar una información, sino aprovechar cada característica tecnológica en pro de maximizar el beneficio de un proceso. Se hicieron entrevistas presenciales y mayormente virtuales con los encargados de las distintas intendencias que integran la SC; observando distanciamiento social a causa del COVID-19.

Se estableció que las herramientas tecnológicas incrementan la eficiencia en los distintos procesos que se realizan en una intendencia, estas requieren un esfuerzo inicial, requieren mejorar la aversión al cambio para lograr un mejor aprendizaje de las herramientas tecnológicas.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital en las intendencias de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador, marca un cambio en la forma de realizar los procesos; ya que no solo implica digitalizar información de los diversos casos que se tratan, sino que la creación de una base de datos que integre y sistematice el conjunto de resoluciones tomadas, para que su consulta sea rápida, segura y ordenada.

Por tanto, esta investigación contiene aspectos relevantes para mejorar la comprensión de las implicaciones que tiene una transformación digital en los procesos internos de las intendencias, qué beneficios se presentan al procesar de manera digital, cómo aumenta la eficiencia de los procesos, las posibles dificultades que pueden presentarse y también sobre la seguridad del almacenamiento y manejo de información.

El desarrollo de la investigación se divide en tres capítulos; el capítulo I aborda el marco teórico referente a las generalidades de las organizaciones gubernamentales, superintendencias del país, definiendo sus orígenes, objetivos y funciones; trata sobre la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador, luego la definición de intendencias, proceso, procesos internos, eficiencia, transformación digital y además marco legal e institucional.

El capítulo II contiene los métodos y técnicas de investigación, el tipo de investigación que en este caso es cualitativa, el diseño y ámbito de la investigación y por consiguiente el diagnóstico de las entrevistas realizadas a los empleados de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador y a profesionales externos a la entidad de

gobierno para conocer cómo la transformación digital hace más eficientes los procesos internos y para mejor comprensión de la información recolectada esta fue dividida en 11 diferentes áreas, además se determinaron reflexiones y utopías derivadas de la información recolectada en el diagnóstico.

Por último, en el capítulo III se presentan 10 ejes de trabajo que se deben tener en cuenta la superintendencia antes de llevar a cabo la transformación digital para contribuir a mejorar la eficiencia en procesos internos de las intendencias, tomando de referencia el caso de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENTE A LAS SUPERINTENDENCIAS DEL PAÍS, SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, INTENDENCIAS, PROCESOS INTERNOS, EFICIENCIA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL, Y MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Documentar información de fuentes confiables y comprobables, que contribuya al desarrollo de la investigación sobre la eficiencia de los procesos internos de las intendencias a través de la transformación digital en la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.

2. Objetivos Específicos

- a) Recopilar información bibliográfica referente a las instituciones gubernamentales, superintendencias, intendencias; definiendo sus conceptos, comienzos y generalidades en El Salvador.
- b) Definir el concepto de proceso, procesos internos, eficiencia, y transformación digital.
- c) Establecer la importancia de la eficiencia en los procesos internos en las intendencias de las Superintendencias del país, por medio de la transformación digital.

B. GENERALIDADES DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

Las instituciones gubernamentales también pueden ser llamadas entidades públicas o del Estado; dentro de los muchos significados asociados al término organismo es importante destacar que se enfoca el término relacionado a las instituciones y que están compuestas por varios sectores o dependencias. Por su parte, gubernamental es un adjetivo que permite nombrar a lo que está vinculado al gobierno como autoridad política de un Estado.

Un ministerio u oficina del sector público, donde su administración está a cargo del gobierno de turno. El fin de cada una es brindar un servicio público necesario para la ciudadanía.

De manera general, los servicios brindados por los organismos gubernamentales son gratuitos y se solventan a través de los impuestos y de otros ingresos que percibe el Estado. El presupuesto nacional se encarga de determinar el monto en fondos que recibe cada una. En algunos casos también, generan sus propios fondos o parte de ellos.

Existen diferentes establecimientos de gobierno para cada asunto que sea necesario atender dentro de los perímetros del país. Los antes mencionados, sientan reglas de juego, crean incentivos que estructuran el comportamiento de los actores en democracia, conforman las elecciones disponibles y afectan la elaboración de políticas públicas.

1. Antecedentes de Instituciones de Gobierno en El Salvador

El gobierno salvadoreño cuenta con instituciones que vigilan, apoyan y controlan las decisiones del mismo. Cada una tiene sus propias políticas de elección de sus miembros y disponen de independencia, establecida por la Constitución de la República.

Estas han surgido junto con el Estado, diversificándose conforme surgen necesidades o se mejora la organización del mismo.

Dentro del propio estado de derecho, es requisito esencial que la institucionalidad del país

funcione y se consolide, de tal forma que las entidades del gobierno respondan a las aspiraciones que demanda la sociedad, por lo tanto, se cuenta con que sean encaminadas a velar por la cultura, el medio ambiente, la protección a consumidores, protección a los mismos ciudadanos, economía, salud, entre otros.

La autenticidad de los entes del Estado proviene de la ejecución de sus funciones y naturaleza. Las diferentes carteras del gobierno tienen que ser eficientes en la solución de los conflictos de los individuos y a través de esta eficiencia los ciudadanos percibirán y opinarán que estas instituciones tienen credibilidad, deben ser respetadas y por lo tanto tienen razón de ser.

Para El Salvador, las instituciones gubernamentales influyen en la determinación de reformas económicas, sociales y políticas necesarias para el óptimo funcionamiento del país. (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. FUSADES)

2. Generalidades de las Superintendencias

Con el fin de velar que los procesos en las instituciones gubernamentales se realicen con eficiencia y transparencia se dio origen a las superintendencias; las cuales están conformadas por intendencias, que tienen funciones muy específicas y que muchas de ellas, dieron inicio a una transformación digital en sus labores.

Se entenderá que las superintendencias, son instituciones vinculadas a un ministerio, es decir, que son establecimientos públicos, unidades administrativas con actividades y funciones administrativas específicas a cumplir, esencialmente la de vigilar, que corresponden al Presidente de la República. Sus funciones son establecidas por la delegación que hace el Presidente o por detalle expreso en la ley.

Los superintendentes como otros ministros del gobierno son designados por el Presidente de la República con el objetivo de garantizar una gestión administrativa coherente y que responda

a los propósitos del mandatario principal del gobierno.

Por otra parte, se entenderá que la intendencia es el distrito del intendente donde ejerce dirección, cuidado, control, administración de un servicio y gobierno de algo.

3. Historia de las Superintendencias de El Salvador

Las Superintendencias en el país, surgieron con el propósito de vigilar, controlar y hacer cumplir las leyes y normativas de las instituciones bajo su supervisión.

a) Superintendencia de Pensiones

Mediante Decreto Legislativo No. 926 del 19 de diciembre de 1996, se publicó la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones, la cual formo una organización de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, de carácter técnico, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria, con los objetivos principales de fiscalizar, vigilar y controlar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al funcionamiento del sistema de pensiones, en particular, de las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP) y del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS, Régimen de Pensiones), en beneficio de los intereses de los afiliados y pensionados, y que al mismo tiempo, impulse el desarrollo del sistema de pensiones de forma ordenada, transparente y eficiente.

De acuerdo con el artículo 5 de su Ley Orgánica, le corresponde a la Superintendencia de Pensiones, las siguientes funciones principales:

- Fiscalizar la constitución, mantenimiento, operación y aplicación de las garantías de rentabilidad mínima, reserva de fluctuación de rentabilidad, aporte especial de garantía, capital social y patrimonio, establecidos en la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP), para las Instituciones Administradoras.

- Fiscalizar los procesos de otorgamiento de las prestaciones establecidas en la Ley del SAP, en las Leyes del ISSS y del INPEP y sus reglamentos. (Memoria de Labores. Superintendencia de Pensiones. 2009)

b) Superintendencia de Valores

La Superintendencia de valores, fue constituida el 06 de diciembre de 1995, con la misión de facilitar el desarrollo ordenado y transparente del mercado de valores a través de la supervisión efectiva y divulgación oportuna, para propiciar confianza en los inversionistas.

c) Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET)

La Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), fue creada por Decreto Legislativo No. 808 del 12 de septiembre de 1996, como una institución autónoma de servicio público sin fines de lucro, con atribuciones para aplicar las normas contenidas en tratados internacionales sobre electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador, en las leyes que rigen los sectores de Electricidad y de Telecomunicaciones, y sus reglamentos, así como aplicar de conformidad con lo establecido en la Ley General de Electricidad la protección de los derechos de los usuarios y de todas las entidades que desarrollan actividades en el sector. (Sitio Web SIGET. Recuperado el 16 de noviembre 2020 de <https://www.siget.gob.sv/estructura-organizativa/>)

d) Superintendencia de Obligaciones Mercantiles

Por decreto legislativo No. 825 y con fecha 26 de enero de 2000, se crea la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.

Según el art. 1 de La Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, define que dicha superintendencia, es un organismo dependiente del Ministerio de Economía, cuyas actividades se regirán por las disposiciones de la presente ley, en cuyo texto se denominará abreviadamente “La Superintendencia.”

Le corresponde a esta Superintendencia la vigilancia de las obligaciones mercantiles, en relación a:

- El funcionamiento, modificación, transformación, fusión, disolución y liquidación de las sociedades, excepto las sujetas a la vigilancia de la Superintendencia del Sistema Financiero, a la Superintendencia de Valores y a la Superintendencia de Pensiones; y las que señalen otras leyes;
- El funcionamiento de las sociedades extranjeras o sus sucursales, que operen en el país;
- El funcionamiento, modificación, disolución y liquidación de las empresas individuales de responsabilidad limitada, de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio. (Ley de Superintendencia de Obligaciones Mercantiles. 2000)

e) Superintendencia del Sistema Financiero

La Asamblea Legislativa aprobó, mediante Decreto Legislativo No.592 de fecha 14 de enero 2011, la nueva Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, marco legal que regirá a la Superintendencia del Sistema Financiero como ente supervisor único, que integra las atribuciones de las Superintendencias del Sistema Financiero, Pensiones y Valores.

Este ente tiene la responsabilidad de supervisar la actividad individual y consolidada de las instituciones integrantes del sistema: bancos, bancos cooperativos, seguros, sociedades de ahorro y crédito, valores, pensiones, conglomerados financieros, Buros de Créditos, las Bolsas de Productos, el Régimen de Riesgos Profesionales del ISSS, entre otros, bajo un nuevo marco normativo. Dicho ente supervisor está integrado al Banco Central de Reserva, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, con autonomía administrativa y

presupuestaria para el ejercicio de las atribuciones y deberes que le confiere la Ley.

Posee la competencia de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, normas técnicas y demás disposiciones legales aplicables al sistema financiero, monitorear preventivamente los riesgos de las instituciones integrantes, propiciar el funcionamiento eficiente, transparente y ordenado del sistema financiero, vigilar que las instituciones supervisadas realicen sus negocios, actos y operaciones de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente, dando continuidad al eficiente trabajo de supervisión y regulación del Sistema Financiero, Pensiones y Valores. (Sitio web SSF. Recuperado el 16 de noviembre 2020 de <https://ssf.gob.sv/origen/>)

C. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN. CASO ILUSTRATIVO: SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

La Superintendencia de Competencia (A la que denominaremos con sus siglas SC) fue constituida en enero del año 2006, con la misión de poder promover y proteger la competencia para incrementar la eficiencia económica y el bienestar del consumidor. Ha sido una institución pública pionera en desarrollo digital, no sólo en el país, sino a nivel centroamericano, ya que es la única institución de defensa de la competencia que cuenta con una Aplicación web (AppSC), creada para fomentar la participación ciudadana en la vigilancia de los procedimientos sancionatorios.

Es una institución autónoma. Se entiende por entes autónomos a las entidades de derecho público creadas por la ley, con personalidad jurídica y patrimonio propio, independientes de la Administración Central, pero sujetos en otros aspectos a su autoridad, dirección y orientación.

La SC vela por el cumplimiento de la Ley de Competencia y busca por lo consiguiente que existan opciones de productos y servicios que les permitan a los consumidores elegir con calidad, variedad y de acorde a sus intereses o preferencias.

La institución ha desarrollado, en más de una década de funcionamiento, diversos estudios que permiten conocer condiciones de competencia en distintos mercados del país y buscan mejorar con ello la eficiencia y transparencia en dichos mercados, así como también, proteger los intereses de los consumidores.

La Superintendencia de Competencia (SC) está conformada por un equipo de 52 personas, profesionales de diversas ramas, entre ellas el Derecho y Economía. (Sitio Web SC. Recuperado el 16 de noviembre 2020 de <https://www.sc.gob.sv/index.php/quienes-somos/>)

1. Filosofía de la Superintendencia de Competencia

Entre los valores institucionales, fundados en su Constitución, se integran en una Misión y Visión de país en beneficio de la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores salvadoreños.

a) Misión

Promover y proteger la competencia para incrementar la eficiencia económica y el bienestar del consumidor.

b) Visión

Ser reconocida como una autoridad técnica y vanguardista que contribuye al desarrollo económico en beneficio de la sociedad.

c) Valores Institucionales

Independencia	Trabajo en Equipo	Excelencia	Transparencia	Compromiso	Calidez
Cumplir con las funciones, atribuciones y obligaciones, atendiendo exclusivamente a criterios técnicos y objetivos, sin	Organizar las labores de una forma determinada para alcanzar los objetivos de la institución.	Desempeñar las funciones con diligencia y calidad, optimizando el uso y la asignación de los recursos	Actuar oportunamente con claridad, equidad y veracidad, basados en criterios técnicos y de	Cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del tiempo estipulado para ello y con alto grado de responsabilidad.	Mostrar empatía, amabilidad, comprensión y alta disposición de servicio de manera

responder a intereses ajenos a la naturaleza de la institución.		públicos en el cumplimiento del objeto de la ley.	acceso a la información.		espontánea y desinteresada.
---	--	---	--------------------------	--	-----------------------------

Tabla 1: Valores Institucionales SC

Fuente: Sitio Web SC. Recuperado el 16 de noviembre 2020 de <https://www.sc.gob.sv/index.php/filosofia/>

d) Logo



Ilustración 1: Logo SC

Fuente: Sitio Web SC. Recuperado el 29 de abril 2021 de <https://www.facebook.com/scompetencia/>

2. Qué hace la Superintendencia de Competencia

El desarrollo de las actividades de la SC puede clasificarse en dos grandes áreas de trabajo:

a) Sobre la aplicación de la Ley

Comprende la investigación y sanción de prácticas anticompetitivas, así como los procedimientos administrativos sancionadores relativos al incumplimiento de las obligaciones específicas de la Ley de Competencia. Además, comprende el análisis de solicitudes de autorización de concentración económica.

b) Promoción de la Competencia

El área de promoción o abogacía de la competencia, de conformidad a la Red Internacional de Competencia Económica (RICE), hace referencia a las actividades de las autoridades de competencia relacionadas con la promoción de un entorno competitivo para las actividades económicas.

3. Funciones y Atribuciones de la Superintendencia de Competencia

La SC cumple con las siguientes funciones:

- Contribuir en la promoción y protección de la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores;
- Coadyuvar en el desarrollo económico y social, mediante el incremento de la producción, la productividad, la racional utilización de los recursos, así como la defensa del interés de los consumidores;
- Contribuir al desarrollo de la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social, fomentando y protegiendo la iniciativa privada dentro de las condiciones que acrecienten la riqueza nacional, pero que aseguren sus beneficios al mayor número de habitantes del país; y
- Lograr una economía más competitiva y eficiente, promoviendo su transparencia y accesibilidad, fomentando el dinamismo y el crecimiento de la misma para beneficiar al consumidor. La Superintendencia previene y elimina las prácticas anticompetitivas; asimismo, la referida autoridad cuenta con la facultad de autorizar, condicionar o denegar concentraciones económicas entre agentes económicos independientes entre sí y que superen los umbrales establecidos en la Ley de Competencia.

4. Organigrama de la Superintendencia de Competencia

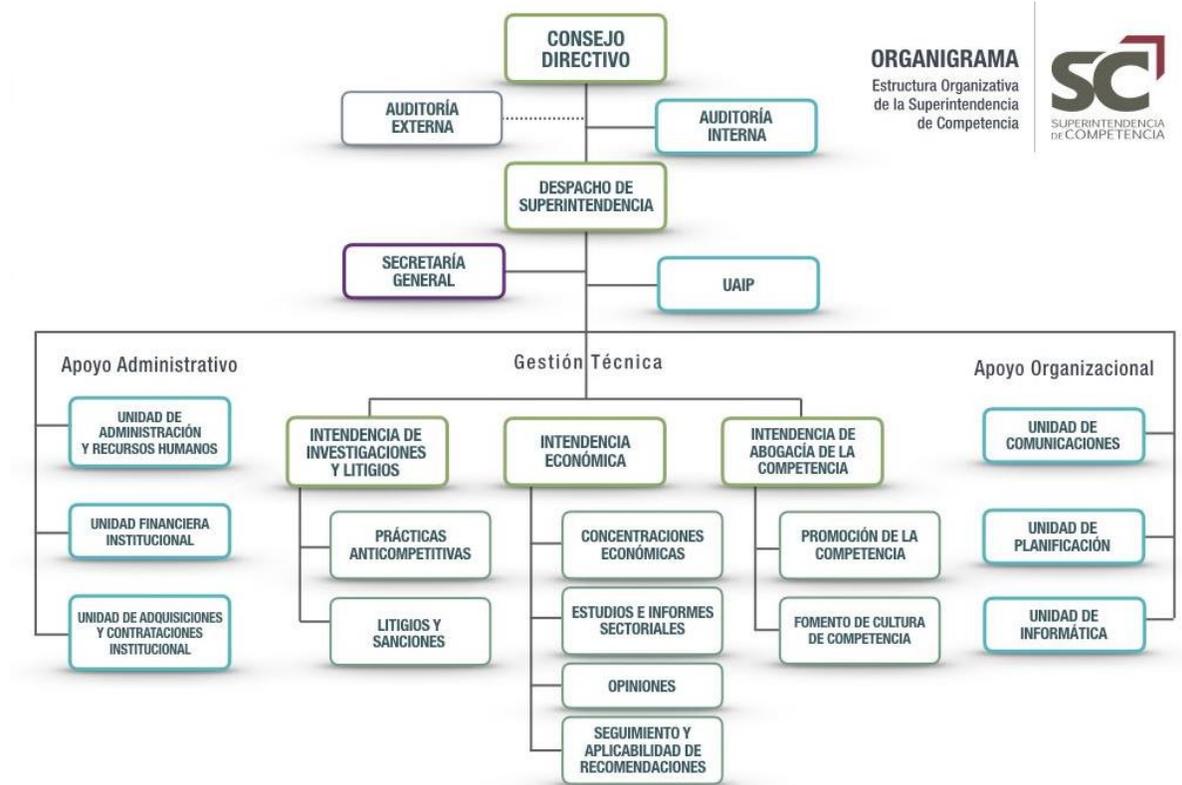


Ilustración 2: Organigrama Superintendencia de Competencia

Fuente: Sitio Web SC. Recuperado el 20 de noviembre 2020 de <https://www.sc.gob.sv/index.php/sobre-el-equipo/>

D. MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA.

1. Generalidades y Elementos de Procesos

a) Proceso

Es un conjunto de tareas enlazadas entre sí y destinadas a ofrecer un servicio a los usuarios o ciudadanos, también se puede definir como la agrupación de actividades y tareas que, una vez completadas, consiguen un objetivo prefijado para la institución gubernamental. Debe tener contribuciones claramente definidas y un resultado único. Estos datos están compuestos por todos los factores que contribuyen directa o indirectamente a aportar valor añadido de un servicio.

b) Elementos de los procesos

i) Entradas

Se definen por las necesidades de las personas y las fuentes de información procedentes, tanto internas como externas.

ii) Salidas

Constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.

iii) Flujo de información

En el paso de la información, desde las entradas a las salidas, intervienen una serie de procesos ordenados que se relacionan estrechamente por medio de diversos flujos, con vista a que el usuario obtenga una nueva información de valor añadido. Se vincula con diversos recursos: humanos, físicos, materiales y tecnológicos (hardware y software) e información en su acepción más amplia.

c) Procesos Internos

En cada puesto de trabajo se desarrolla una serie de actividades. Se trata de asignar a la persona que lo ocupa una responsabilidad amplia sobre los procedimientos que tiene lugar en su ámbito interno de acción. Cuando el trabajo es visto como un proceso interno y dado que entrega un servicio con valor intrínseco, al usuario de ese servicio se llamará “cliente interno”.

Dado un paso más adelante, se ha de poder decir que el empleado o colaborador es “el dueño” de un conglomerado de actividades como si de una pequeña institución se tratara. Ese sentimiento de propiedad contribuye decisivamente a su motivación. La mayoría de organizaciones

cuentan con los siguientes procesos al interior:

i) Procesos Administrativos

Trabajan como un engranaje para aprovechar al máximo los recursos internos (talento humano, capital financiero, tiempo de trabajo, tecnologías, etc.) y conseguir los mejores resultados posibles.

ii) Proceso Administrativo de Gestión de Tiempo.

Partiendo del hecho que el tiempo es el activo más importante en una organización, es necesario llevar a cabo el desarrollo administrativo de contar las horas laboradas por cada colaborador y proyecto. De esta manera, se podrá revalorizar de manera adecuada sus servicios de cara a los clientes o usuarios internos y, además, tendrá la posibilidad de medir los resultados de la rentabilidad que aportan.

iii) Procesos Operativos

Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente o usuario, aportando en consecuencia un alto valor.

Son operativos típicos de venta, producción y servicio post-venta. Por ejemplo, en las actividades destinadas a cumplir las exigencias de un pedido de fabricación. Por otro lado, son vitales los estándares de tiempo/ciclo de operaciones o el tiempo total de obra en curso.

iv) Procesos de Apoyo

Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de pasos y conforme a los requisitos de sus clientes o usuarios internos.

Aquí se incluyen:

- Gestión de los Recursos Humanos como, por ejemplo, Selección y contratación, promoción interna, comunicación interna, desarrollo de las personas (formación) y

prevención de riesgos laborales.

- Aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, equipo, software, y el proceso de mantenimiento de infraestructura.

v) *Procesos de Gestión*

Funcionan recogiendo datos del resto de actividades y los cuales son procesados para convertirlos en información de valor para sus clientes o usuarios internos.

Entre los cuales se encuentran:

- Gestión de la Calidad/Medio Ambiente

Es un sistema con responsabilidades a establecer en cada institución; como, por ejemplo: control de los documentos, control de los registros, medición de la satisfacción del cliente o usuario, auditoría interna, seguimiento y medición del servicio, análisis de datos, disminución de uso de papel y de energía eléctrica.

- De Staff

Comprueba la calidad y la forma en que se ejecutan.

vi) *Procesos Directivos o Estratégicos*

Son aquellos a través de los cuales una entidad gubernamental, o una dirección conjunta de una red; planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la institución. (Pérez, 2004. Pág. 71)

2. Eficiencia

Se entiende por eficiencia para esta investigación a la relación entre servicio brindado o resultado alcanzado y la cantidad de recursos que se han utilizado para ello.

Un colaborador es eficiente cuando tramita de manera intachable las diferentes solicitudes

de acuerdo con la normativa interna

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, equipos, entre otros).

a) Definiciones según Algunos Autores

Según el autor (Chiavenato, 2004), "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Pág.52)

Para los autores (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012), la eficiencia es "alcanzar los fines con el mínimo de recursos". (Pág.14)

3. Historia de La Transformación Digital

La Transformación Digital es un proceso que se puede relacionar con las grandes Revoluciones Industriales, ya que ellas han sido los puntos de partida de la implementación de nuevas tecnologías y han implicado grandes cambios en las sociedades.

De esta manera el primer paso hacia la transformación se dio en el siglo XVIII con la aparición de las primeras máquinas a vapor, que impulsaron la mecanización del trabajo y causaron un gran impacto en industrias como la textil, más tarde, Henry Ford cambiaría de nuevo el panorama con el montaje de las primeras líneas de producción, lo que permitió bajar los costos y estimuló la creación y manejo de materiales, y la especialización en los trabajos.

Ya en los años 70 surgieron las primeras compañías de tecnología y de software que propusieron un manejo digital de las máquinas y procesos productivos de las plantas, además de abrir la puerta a nuevas formas de comunicación, educación, relacionamiento y consumo.

Finalmente, se llegó a la Cuarta Revolución Industrial, una era enmarcada por la

convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, que trae consigo la automatización de los procesos de manufactura y la relevancia del internet de las cosas y la información en la nube; con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y organizaciones que estén en la capacidad de innovar y adaptarse.

La transformación digital incluye más que sólo la digitalización de los procesos; ya que representa un impacto en la cultura organizacional, la atracción y retención del talento humano, en los servicios y en el liderazgo de los diferentes directivos que son los encargados clave de impulsar los cambios, optimizar procesos, renunciar a viejas prácticas e impulsar una cultura digital en todas las áreas de la organización.

a) Transformación Digital en Instituciones Gubernamentales.

La transformación digital no es un objetivo sino una necesidad debido a la fuerza y velocidad de vértigo con que la tecnología ha marcado en la humanidad, esto ha hecho que muchas organizaciones no hayan sido capaces de adaptarse todavía a ella.

La transformación digital no es un objetivo sino una necesidad debido a la fuerza y velocidad de vértigo con que la tecnología ha marcado nuestras vidas, lo que ha hecho que muchas organizaciones no hayan sido capaces de adaptarse todavía a ella.

El motivo principal y más importante que causa esta situación en las organizaciones es la carencia del conocimiento o de personal capacitado, que les permita entender cómo afrontar este cambio.

Los gobiernos y en particular las administraciones públicas deben de ir más allá de la digitalización de los procesos y servicios existentes, para dar servicio a los ciudadanos. Además, deben aprovechar el poder de las tecnologías digitales y los datos para rediseñar y transformar fundamentalmente los modelos de trabajo de la administración, así como la relación con los

ciudadanos. (Souto,2019)

Satisfacer las crecientes demandas y expectativas de los usuarios digitales más experimentados, especialmente los ciudadanos más jóvenes, significa adoptar la tecnología para reinventar la forma en que la administración pública interactúa con ellos, con el objetivo de ofrecer una mejor respuesta a sus necesidades.

Para llevar a cabo este desarrollo, y como todo proceso de transformación, se debe empezar por las personas. El primer paso que toda organización debe de dar para afrontar cualquier cambio empieza con la formación del personal, paso imprescindible para que los trabajadores sean capaces de gestionar en el futuro los cambios realizados.

Para llevar a cabo la adaptación de los procesos al nuevo entorno digital de las grandes organizaciones públicas, resulta obligatorio para estas, apoyarse en empresas calificadas que les ofrezcan soluciones garantizadas que minimicen los riesgos que todo cambio o implementación de tecnología lleva implícito. (System Group, 2019)

Si bien muchos servicios de la administración pública han logrado un gran progreso, el potencial completo de la adaptación digital sigue sin explotarse. Muchos servicios transaccionales y de pago aún no están disponibles de forma integral online. Los servicios digitales que existen a menudo no están optimizados para dispositivos móviles. La funcionalidad y las experiencias de los usuarios de los servicios online diseñados y administrados por la gestión pública generalmente tienen fallas muy recurrentes en comparación con las mejores prácticas de las organizaciones privadas.

b) Antecedentes sobre la “Evolución de la Transformación Digital en Instituciones Gubernamentales en El Salvador.”

El uso de internet ha presentado un crecimiento exponencial en todo el mundo. La reforma

en 1996 hecha al sector de telecomunicaciones, impulsó el desarrollo de internet y los servicios que hoy en día se han vuelto de uso cotidiano. Los esfuerzos que se han impulsado en el país para fortalecer el uso de las TIC se pueden resumir de la siguiente forma:

- 1999: Conectándonos al Futuro de El Salvador - Infocentros
- 2000: Política Nacional de Informática
- 2002: Comisión Nacional para la Sociedad de la Información
- 2005: Programa E-País. El término E-País, significa país electrónico y es el nombre que el gobierno de ese año, asignó a su avance en TIC
- 2010: Creación de la Dirección de Innovación Tecnológica e Informática del Gobierno de El Salvador
- 2019: Creación de la Secretaría de Innovación

Una de las tareas centrales que se deben construir y consolidar en El Salvador es la institucionalidad para un gobierno digital que parta de un marco legal regulatorio adecuado, dé soluciones técnicas comunes, estandarizadas y en donde se busque asignar recursos, crear mecanismos de seguimiento permanentes que permitan la interoperabilidad entre sistemas y procesos de las entidades públicas siempre que las buenas prácticas sean incorporadas. (Agenda Digital El Salvador, 2020)

c) Importancia de la Eficiencia de los Procesos Internos a Través de la Transformación Digital en la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.

La transformación digital es usada por las instituciones para mejorar el desempeño, aumentar el alcance y garantizar mejores resultados. Implica un cambio estructural en las organizaciones, dando un papel esencial a la tecnología.

La transformación digital propicia nuevas formas de aplicar procesos y administrar información, la manera tradicional consume recursos para ambas situaciones y en ocasiones, resulta difícil poder acceder a estos procesos y a esta información.

Actualmente esos recursos utilizados en administrar la información física pueden ser destinada a otros aspectos que maximicen los resultados, y agilicen los procesos y tiempos, esto implica que la transformación digital marca un factor determinante para volver los procesos internos más eficientes, el cual debe ser un aspecto primordial de las instituciones gubernamentales.

En el ámbito laboral resulta importante la Transformación Digital ya que contribuye a recortar gastos superfluos y marca una reducción importante en el uso de algunos consumibles como las hojas de papel.

La implementación de innovaciones en la comunicación interna a través de aplicaciones es otro beneficio que se percibe al ejecutar el proceso de transformación digital interna; esta nueva forma de gestionar archivos y documentos, agiliza la toma de decisiones y, como consecuencia, marca un aumento en la productividad, una vez que el equipo se adapta a la nueva forma de transmitir y consultar información; lo que genera a su vez velocidad, confianza y rendimiento en sus actividades.

La transformación digital permite ahorrar costos en transporte, materiales, energía, organización y gestión, además que permite un aumento de la satisfacción de los empleados y usuarios; en los primeros, debido principalmente a un mayor compromiso y participación, aumenta la eficiencia y productividad, así como al desarrollo de sus competencias y conocimientos. En los segundos, debido a la posibilidad de interactuar con la organización de un modo más sencillo, ágil y eficaz.

Debido a los buenos resultados obtenidos al ejecutar el proceso de transformación digital, se considera importante, plasmar una propuesta que guíe a otras Superintendencias a seguir los pasos hacia la transformación digital, que no sólo busque una renovación de sus procesos, sino que amplíe sus alcances para los usuarios internos y externos.

4. Diferencias entre Digitación, Digitalización y Transformación Digital

Es importante conocer las diferencias existentes entre los siguientes conceptos, para comprender lo que se transforma y cómo se transforma.

a) Digitación

Hace referencia a convertir información de medios físicos a información digital. Este proceso se ha llevado desde muchos años en las diversas instituciones y permite visualizar, consultar, manejar y transmitir la información de una manera ágil y segura.

b) Digitalización

La digitalización por su parte implica adoptar tecnologías que permitan a las instituciones brindar los servicios que ofrece de manera segura y eficaz. En este proceso se faculta la posibilidad de interacción con los demás.

c) Transformación Digital

Este proceso implica el uso de tecnologías digitales adecuadas a la institución que le permita no sólo almacenar información en medios digitales o la interacción con los demás; sino que marca un verdadero cambio en la cultura de la organización y procura adoptar la tecnología como una aliada en los procesos internos y en el funcionamiento de todas las áreas que la conforman. Además, la Transformación Digital supone su adopción con el objetivo de crear valor agregado en los servicios que se brindan y mejorar la experiencia con los usuarios de los servicios.

5. Ejes Claves de la Transformación Digital

a) Visión

Es importante definir una visión clara y marcar una hoja de ruta con un liderazgo que debe ejercerse desde las principales autoridades de la institución gubernamental.

- En primer lugar, redefinir la visión, una visión más humanizada y cercana a los usuarios.
- En segundo lugar, se debe establecer cómo comunicar la nueva visión, definir el método para ejercer el gobierno del proceso de transformación digital, así como los mecanismos de medición.
- En tercer lugar, empezar a construir una nueva cultura digital, formando a los equipos en competencias digitales y potenciando equipos transversales que desarrollen los diferentes elementos y proyectos a impulsar.
- Toda la organización debe conocer en profundidad:
- Cómo la tecnología, Internet y las redes sociales están transformando el mundo y las relaciones con los actuales y potenciales usuarios.
- El talento humano como nuevo valor en las organizaciones o el necesario empoderamiento del empleado para adaptarse a las necesidades del usuario.
- El uso profesional de Facebook, Twitter o de aquellas redes sociales más vinculadas a los servicios, trámites o gestiones de la institución gubernamental.

i) Capacitación Digital.

Es imprescindible que las instituciones gubernamentales estén convencidas de la importancia de capacitar a toda la organización en competencias digitales, pero también identificar qué posiciones digitales son necesarias, qué objetivos tienen, qué funciones deben realizar, su

dependencia, el perfil de los candidatos, el tipo de formación e información para los colaboradores, los talentos internos a potenciar.

ii) Medición de Indicadores clave de rendimiento o desempeño.

Se entenderá por indicadores clave de rendimiento o desempeño a los que recogen los resultados de la transformación digital, tanto al inicio como en la implementación. Esto permitirá reorientar continuamente los objetivos, para definir los pasos a dar y elementos a desarrollar, así como las inversiones necesarias.

Es esencial el establecimiento de objetivos, determinar indicadores clave de desempeño y crear cuadros de mando visibles para cada pilar de transformación digital y para cada una de las fases.

b) Transformación Digital de la Experiencia del Usuario

Los dos principales elementos de la transformación digital de la experiencia del usuario son:

- Conocer a los usuarios.
- Puntos de contacto con el usuario.

i) Conocer a los Usuarios

Muchas organizaciones están construyendo capacidades analíticas y herramientas y técnicas que permiten el procesamiento en tiempo real de gran cantidad de datos recogidos de diferentes fuentes internas y externas de la organización, llamadas big data, para entender a los usuarios con más detalle. Los modelos de predicción también pueden ayudar en ese conocimiento individualizado.

ii) Puntos de Contacto con el Usuario

La atención al usuario se puede mejorar de manera significativa gracias a las iniciativas

digitales. Muchas organizaciones están ofreciendo aplicaciones móviles -apps- a los usuarios para mejorar cualquier punto de contacto como la consulta de trámites, gestiones y servicios.

c) Transformación Digital de las Personas y Procesos

La transformación digital impacta mayormente en los resultados de los procesos internos y en los recursos humanos, aunque externamente la experiencia de los usuarios suele ser mucho más visible y emocionante.

i) Sistema Centrado en las Personas.

Estar inmersos en un siglo XXI repleto de cambios e incertidumbres, lleva a preparar a la institución gubernamental para que empleados y jefes pierdan el miedo a la inseguridad del uso de las tecnologías digitales; para que puedan agudizar su ingenio, reinventar lo aprendido y capacitarse no sólo en competencias digitales, sino en una actitud más emprendedora, abierta al aprendizaje, a la investigación, a la innovación y al análisis.

La institución gubernamental se preparará definiendo proyectos y objetivos como:

- Implementar redes sociales institucionales para potenciar la colaboración y el conocimiento de los empleados.
 - Capacitar a los equipos en trabajo colaborativo y gestión de proyectos.
 - Capacitar a los profesionales en competencias digitales.
 - Potenciar el liderazgo abierto.
 - Potenciar la innovación.
 - Desarrollar una cultura de experiencia de usuario.
 - Desarrollar una cultura global e internacional.
 - Definir nuevas estrategias de employer branding que es el uso de un conjunto de acciones entre los empleados de la organización para promover mayor bienestar,

compromiso con la institución. (rockcontent.com, 2019) y el reclutamiento y selección 2.0, una alternativa que implica la utilización de las redes sociales y el ciber espacio para la localización de candidatos idóneos que puedan cubrir las vacantes existentes, así como también avanzar en el proceso del conocimiento básico de dicho candidato.

ii) Atracción Digital de Talento

La nueva era digital formula nuevos mecanismos para atraer, relacionar y seleccionar el talento para la institución; ya que busca conocer mejor al futuro colaborador y poderle ofrecer con la red interna lo siguiente:

- Posibilidad de comunicación y relación con los demás compañeros inmediatos y conocer mejor sus potenciales.
- Poder conversar, reunirse de manera online, realizar pruebas, entre otras, con los reclutadores o equipo de selección.
- Tener acceso a contenido sobre noticias, acontecimientos de la institución y a recibir actualizaciones por parte de otros compañeros de área o de otras relacionadas.

d) Digitalización de Procesos

La transformación digital permite hacer más eficientes la mayor parte de los procesos de una organización, algunos ejemplos:

- Automatización de los flujos de investigación y análisis de datos. Permite a los investigadores centrarse en la innovación y la creatividad en lugar de realizar esfuerzos repetitivos.
- Digitalización de los servicios, trámites o gestiones: permiten la colaboración de

todos los empleados.

- Digitalización de la comunicación interna y externa con redes sociales institucionales.

e) Transformación Digital de Modelo de Trabajo

Las organizaciones no sólo están cambiando su funcionamiento, sino que también están redefiniendo cómo generan, captan y entregan valor a sus usuarios, lo que entendemos como modelo de trabajo.

Los tres componentes básicos de esta transformación son:

- La creación de nuevos servicios digitales.
- La globalización digital.
- Las modificaciones digitales a la organización.

i) Nuevos Servicios Digitales

Las organizaciones incorporan servicios digitales que complementan los servicios tradicionales, o cambian el modelo de trabajo gracias a las nuevas oportunidades que ofrece el ámbito digital.

ii) La Globalización Digital

Las organizaciones se están transformando cada vez más hacia un modelo con operaciones verdaderamente globales. La tecnología digital junto con la información integrada está permitiendo a las instituciones obtener sinergias globales sin dejar de ser sensibles a nivel local. Estas organizaciones se benefician de servicios globales compartidos como los procesos y recursos humanos.

iii) La Innovación Digital

Como hemos indicado, en esta nueva era, los líderes deben conocer la innovación, las

principales tendencias y las disrupciones tecnológicas, que es una situación que rompe los esquemas de lo establecido con un alegato de originalidad innovadora que cambia el desarrollo humano y reorienta el impulso de la creatividad por medio del uso de las tecnologías de manera continua.

6. Pilares de la Transformación Digital

a) Liderazgo

Para asegurar el éxito de la transformación digital en la organización que decida embarcarse en este proceso debe tomar en cuenta el grado de digitalización es solo una parte importante, a esto se debe agregar la capacidad de sus directivos y líderes de impulsar sus cambios. Para ello se adoptan estilos gerenciales ágiles que faciliten las nuevas disposiciones de la transformación gerencial.

Ya que el proceso de transformación permea a todas las dependencias de la institución debe contar con el apoyo de todas las personas que hacen parte de la organización lo que facilitará:

- No tener temor a modificar o terminar procesos tradicionales en la organización.
- Aplicar tecnologías innovadoras en pro de la creación de nuevos servicios
- Gestión del conocimiento del personal, capacitación en nuevas herramientas, impulsar el crecimiento profesional y la innovación.
- La inversión de capital en herramientas tecnológicas que faciliten la digitalización de procesos.
- Integración de la información de la organización, que permita una mejor gestión de los datos recolectados y su uso para todos los equipos.
- Compromiso de todos los empleados en el proceso de transformación y adopción de nuevos métodos.

- La adquisición y retención de nuevos talentos.

b) Experiencia del Usuario

El usuario debe estar en el centro de todas las estrategias de la institución gubernamental. Esta es una premisa cada vez más acogida por los gobiernos que han entendido que el propósito superior de sus organismos debe ser mejorar la vida de las personas.

La transformación digital va estrechamente ligada a la experiencia del usuario en cuanto debe tener como objetivo el hacer uso de la tecnología para crear nuevos modos de comunicarse, predecir necesidades y comportamientos de los usuarios y mejorar las estrategias de omnicanalidad, que se refiere a las estrategias de comunicación integral orientada a la atención de usuarios. Un sistema omnicanal está diseñado para ofrecer múltiples canales de atención conectados con el objetivo de garantizar una experiencia satisfactoria al consumidor.

Se debe tener en cuenta que la experiencia del usuario involucra a toda la institución gubernamental desde 3 frentes importantes: medios de comunicación, servicio y trámite o gestión completada. Por ello una adecuada experiencia del usuario debe:

- Resolver de manera efectiva desde el conocimiento de las necesidades del público interesado.
- Ser eficiente en la entrega del valor agregado y la personalización del servicio.
- Contar con un diseño de experiencia fluido y consistente que integre todos sus canales.

c) Plan de Trabajo

El plan de trabajo de la institución que busca la transformación digital debe estar enfocado en crear, capturar y entregar valor. Por ello, al decidir por el proceso de transformación digital se debe de evaluar y considerar cambios en:

i) Propuesta de Valor

Hace referencia a los servicios que brinda la institución, se debe de comprender las necesidades y el comportamiento frente al cambio que tienen las personas.

ii) Entrega de Valor

La entrega de valor es tanto para la institución como para los usuarios y se debe entender como los beneficios agregados que se lograrían con la transformación digital.

iii) Creación de Valor

Una institución que busca la transformación digital debe de contar con los recursos necesarios y formar alianzas con otras instituciones que garanticen poder mejorar y ampliar los servicios digitales que se ofrecerán.

iv) Captura de Valor

Una adecuada transformación digital implica nuevas y mejores maneras de servicio por ello es fundamental contar con el apoyo de toda la institución para capturar verdaderamente el valor que trae la transformación digital.

d) Cultura Organizacional y Agilismo

La tecnológica dentro del de la transformación digital es el gran pilar dentro del camino de cambio, sin embargo, la tecnología no podría actuar de la manera que se desea sino está acompañada de procesos de práctica y relacionamiento entre agentes humanos.

De esta manera la tecnología está ligada y es moldeada por la cultura y el contexto organizacional, así la transformación digital será un proceso más complejo que involucra a todos los actores de la institución.

El agilismo permite que una institución gubernamental aprenda más rápido de sus usuarios, del entorno y de las demás entidades de gobierno. Adoptar una cultura ágil traerá beneficios como:

- Adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y las necesidades del usuario.
- Construcción de equipos auto organizados y con capacidad de decisión.
- Desarrollo de entregables en tiempos cortos.
- Mayor innovación en los servicios y trámites o gestiones de los usuarios.

7. Fases de la Transformación Digital para Entidades Gubernamentales

Como cualquier proceso de cambio en una institución gubernamental, el proceso de transformación digital implica algunas fases generales que garanticen el efecto que se desea lograr con ello.

Estas fases funcionan como guías que se deben implementar en el proceso de transformación digital y permite conocer las garantías con las que debe contar la institución para implementar y ejecutar dicho proceso.

a) Concientización

Las nuevas formas de liderar y operar el ámbito administrativo actual deben de permitir a los trabajadores de las instituciones gubernamentales comprender el valor de sus acciones laborales en los resultados obtenidos y en los servicios que prestan a la población. Por consiguiente, éstos deben auto gestionarse y volverse equipos autónomos.

Durante la fase de concienciación se deben cubrir ciertos pasos esenciales para su éxito de ejecución:

Paso 1: Necesidad del Proyecto Institucional. Crear en los equipos de trabajo una sensación emocional favorable que permita compartirles un diagnóstico de la situación actual y que comprendan la necesidad de la institución de lograr la transformación digital.

Paso 2: El Proyecto de Cambio. Implica dar esperanza de una visión de futuro mejor para la institución; producto de emociones positivas transmitidas a los diferentes grupos de trabajo que conforman la institución gubernamental.

b) Planificación y Análisis

En esta fase deben de estar involucradas todas las áreas de la institución gubernamental para poder incorporarse al nuevo sistema de comunicación y trabajo.

Se debe de tener en cuenta que todo gira en torno a la institución y ésta debe de adaptarse al nuevo sistema y manera de operar. Se determina los responsables de liderar el proceso de transformación digital y los pasos que deberán darse.

c) Formación y Transición

El área de recursos humanos es la llave para esta fase de formación y transición, puesto que no sólo deberán capacitar con las nuevas tecnologías a los colaboradores de la institución gubernamental, sino que también deben iniciar un trabajo en el cambio de cultura organizacional con el fin de dar seguridad a todos los empleados, que les hará tener una actitud de aprendizaje sobre la eficiencia de los procesos internos por medio de la transformación digital de la institución gubernamental.

Igualmente es conveniente crear una serie de actividades recurrentes, que requieran la participación a nivel individual o departamental de la institución gubernamental, con los siguientes objetivos:

- Sensibilizar sobre la importancia de la transformación digital reforzándose con la Gamificación. La Gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar

alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros.

- Establecer retos que busquen nuevas ideas, ya sea a nivel individual o colectivo.
- Crear materiales audiovisuales de alta calidad formativa y bajo coste que tengan una continuidad en el tiempo.
- Asegurar la forma de enseñar al equipo de transformación digital esta función de enseñar le corresponde al departamento de RRHH, quien será el encargado de definir las pautas a seguir para implementar con éxito estas iniciativas, de colaborar con la dirección y jefaturas de la institución gubernamental en la definición de un nuevo modelo de transformación digital con liderazgo, y de gestionar el talento digital de los empleados en todos sus niveles.

d) Implementación

Una vez que los trabajadores han sido concientizados sobre el proceso de transformación digital, han sido informados, conocen la finalidad y lo que de ellas se espera, es el momento de identificar y crear canales digitales que permitan acercarse a la población en general. Para ello se deben de actualizar web, blogs y cualquier otro canal disponible; así como también se diseña una estrategia de contenidos digitales que permita identificar los servicios que deben digitalizarse para aprovecharse con efectividad.

Paso 1: Determinar el Plan de Acción. Establecer la estrategia para ejecutar el plan de transformación digital, integrando los equipos de trabajo y estableciendo la estrategia digital que se deberá seguir de acuerdo a las características propias de la institución gubernamental.

Paso 2: Diseño Organizativo. Analiza, rediseña y mejora todos aquellos procesos que puedan ser digitalizados. Tanto los internos como los externos. para ello se debe de Hacer uso de Herramientas y tecnologías para innovar; cada proceso debe estar adaptado a las necesidades de

cada área organizativa, debe elegir bien las herramientas y procesos clave para alcanzar el éxito; Los anteriores factores deben dar como resultado la introducción de procesos con nuevas herramientas digitales colaborativas que cambien de forma efectiva las formas de trabajo e incrementen la productividad.

e) Optimización

Una vez que se han superado las fases anteriores es posible apreciar los resultados de la transformación digital y se vuelve posible la eficiencia de los procesos internos, esto determina que la digitalización produzca más por un menor costo en manejo y control de información. No obstante, como todo nuevo proceso implementado se debe tener en cuenta la relación prueba y error dado que el proceso de reconocer, admitir y corregir los errores consolida el proceso de aprendizaje y uso de la transformación digital en la entidad gubernamental.

E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Dentro del área correspondiente al marco legal y regulatorio en el país hay leyes que son importantes y necesarias para el desarrollo de gobierno electrónico; por ejemplo, Ley de Firma Electrónica, Ley de Acceso a la Información Pública, Ley Reguladora de la Emisión del Documento Único de Identidad, Ley Especial Contra los Delitos Informáticos y Conexos, entre otras.

1. Constitución de la República de El Salvador

En su artículo 86 establece que el Estado en su conjunto es responsable de trabajar en forma coordinada, lo cual demanda la aplicación de nuevas tecnologías.

Artículo 86.- El poder público emana del pueblo. Los órganos del Gobierno lo ejercerán independientemente dentro de las respectivas atribuciones y competencias que establecen esta Constitución y las leyes. Las atribuciones y competencias que establecen esta Constitución y las leyes. Las atribuciones de los órganos del Gobierno son indelegables, pero éstos colaborarán entre sí en el ejercicio de las funciones públicas.

Los órganos fundamentales del Gobierno son el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial.

Los funcionarios del gobierno son delegados del pueblo y no tienen más facultades que las que expresamente les da la ley.

Art. 101.- El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Art. 102.- Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social.

El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

Art. 110.- No podrá autorizarse ningún monopolio sino a favor del Estado o de los Municipios, cuando el interés social lo haga imprescindible. Se podrán establecer estancos a favor del Estado.

A fin de garantizar la libertad empresarial y proteger al consumidor, se prohíben las prácticas monopolísticas.

Se podrá otorgar privilegios por tiempo limitado a los descubridores e inventores, y a los perfeccionadores de los procesos productivos. (Constitución de República de El Salvador, 1983).

2. Ley de Procedimientos Administrativos

Las instituciones públicas deben intercambiar información, simplificar trámites, eliminar barreras administrativas, entre otros. Para implementar estas normativas es necesario aprovechar las tecnologías de información.

Art. 18.- Los órganos de la Administración Pública podrán utilizar tecnologías de la información y comunicación para realizar trámites, diligencias, notificaciones, citatorios o requerimientos, siempre que dichos medios tecnológicos posibiliten la emisión de una constancia, ofrezcan garantías de autenticidad, confidencialidad, integridad, eficacia, disponibilidad y conservación de la información y sean compatibles con la naturaleza del trámite a realizar.

La Administración Pública deberá implementar los mecanismos tecnológicos y electrónicos que fueren necesarios para optimizar el ejercicio de sus competencias y los derechos de los administrados. Se deberán crear las estrategias de gobierno electrónico que para tales efectos sean necesarias.

Art. 20.- Los órganos de la Administración Pública deberán intercambiar, mediante el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, cuando dispongan de ellas, la información que fuera necesaria para comprobar algún dato o circunstancia en la tramitación de los procedimientos y, en general, para el mejor desarrollo de su función, respetando las limitaciones legales.

Los alcances y límites de dicho intercambio se establecerán mediante la suscripción de Convenios o la emisión de Acuerdos por las autoridades que representen a las instituciones involucradas. Se establecerán los mecanismos que hagan efectiva la intercomunicación y coordinación, y que aseguren su compatibilidad informática. (Ley de procedimientos administrativos, 2017)

3. Ley de Eliminación de Barreras Burocráticas

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto, establecer un marco legal para la prevención y eliminación de barreras burocráticas, carentes de fundamento legal y/o de razonabilidad, que restrinjan u obstaculicen el acceso o la permanencia de los agentes económicos en el mercado o que constituyan incumplimientos de las normas o principios de buena regulación, con el objeto de procurar una eficiente prestación de servicios por parte de las entidades de la Administración Pública.

Art. 2.- La presente Ley se aplicará a los Órganos, instituciones de carácter público y municipalidades comprendidas en el artículo 2 de la Ley de Procedimientos Administrativos. (Ley de eliminación de barreras burocráticas, 2018)

4. Ley Especial Contra los Delitos Informáticos y Conexos

Vela por la prevención y sanción de los delitos relacionados a datos, sistemas o su infraestructura que afecten la identidad, propiedad, intimidad e imagen de las personas naturales o jurídicas.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto proteger los bienes jurídicos de aquellas conductas delictivas cometidas por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos en perjuicio de los datos almacenados, procesados o transferidos; los sistemas, su infraestructura o cualquiera de sus componentes, o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías que afecten intereses asociados a la identidad, propiedad, intimidad e imagen de las personas naturales o jurídicas en los términos aplicables y previstos en la presente Ley.

Art. 2.- La presente Ley se aplicará a los hechos punibles cometidos total o parcialmente en el territorio nacional o en los lugares sometidos a su jurisdicción. También se aplicará a cualquier persona, natural o jurídica, nacional o extranjera, por delitos que afecten bienes jurídicos del Estado, de sus habitantes o protegidos por Pactos o Tratados Internacionales ratificados por El Salvador.

De igual forma, se aplicará la presente Ley si la ejecución del hecho, se inició en territorio extranjero y se consumó en territorio nacional o si se hubieren realizado, utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación instaladas en el territorio nacional y el responsable no ha sido juzgado por el mismo hecho por tribunales extranjeros o ha evadido el juzgamiento o la condena. (Ley Especial Contra los Delitos Informáticos y Conexos, 2016)

5. Ley de Firma Electrónica

Provee garantías de seguridad a los usuarios que realicen certificaciones, comunicaciones y transacciones electrónicas usando firmas electrónicas, en El Salvador se cuenta con una la Ley de Firma Electrónica desde el 21 de octubre de 2015, la cual entró en vigor en abril de 2016. La ley, en su artículo 1, plantea como sus objetivos primordiales:

Art. 1.- Son objeto de la presente Ley los siguientes:

- a) Equiparar la firma electrónica simple y firma electrónica certificada con la firma autógrafa;
- b) Otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a la firma electrónica certificada, a los mensajes de datos y a toda información en formato electrónico que se encuentren suscritos con una firma electrónica certificada, independientemente de su soporte material; y,
- c) Regular y fiscalizar lo relativo a los proveedores de servicios de certificación electrónica, certificados electrónicos y proveedores de servicios de almacenamiento de documentos electrónicos. (Ley de firma electrónica, 2015)

6. Ley de Desarrollo y Protección Social

Crea el Registro Único de Participantes (RUP) como herramienta digital de control para los programas de protección social que administra el Estado.

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto establecer el marco legal para el desarrollo humano, protección e inclusión social, que promueva, proteja y garantice el cumplimiento de los derechos de las personas.

El Estado será el garante de su aplicación con un enfoque de derechos humanos, procurando que la población tenga acceso a los recursos básicos para la satisfacción y ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

7. Ley de Acceso a la Información Pública

Tiene por objeto garantizar el acceso, usando medios digitales accesibles, a información pública en poder del Estado para mejorar la transparencia de las actuaciones de las instituciones públicas.

Art. 1.- La presente ley tiene como objeto garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

Art. 18.- La información oficiosa a que se refiere este capítulo deberá estar a disposición del público a través de cualquier medio, tales como páginas electrónicas, folletos, periódicos u otras publicaciones, o secciones especiales de sus bibliotecas o archivos institucionales.

El Instituto fomentará que los entes obligados utilicen tecnologías de la información y que dentro de un plazo razonable la información esté a disposición del público. No obstante, ninguna institución podrá negar información so pretexto de no contar con la tecnología adecuada. (Ley de Acceso a la Información Pública. 02 de diciembre de 2010)

Se debe señalar que esta ley ha tenido dos reformas a su Reglamento. La primera reforma fue realizada el veintitrés de enero del dos mil diecisiete por el Presidente de ese momento, Salvador Sánchez Cerén, quien sustituyó el Art. 62, referente a “Principios del procedimiento para la elección de comisionados”; el Art. 63, sobre “Responsables del procedimiento de elección”; “Convocatoria a la elección de temas”; así como el Art. 65 y 66 que van enfocados a la comprobación de los requisitos del comisionado a elegir entre otros seis artículos más. (Reforma al Reglamento de la ley de Acceso a la Información Pública)

La segunda reforma fue hecha el veintiséis de agosto del dos mil veinte por el actual Presidente de la República Nayib Armando Bukele Ortez, quien reemplazó el Art. 38 sobre “Resolución de controversias sobre la clasificación y desclasificación de información reservada; así como el Art. 61 que anteriormente expresaba:

Art. 61.- El Instituto elaborará sus propias normas de funcionamiento interno, relativas a sus programas de trabajo, a la preparación de sus reuniones, a la celebración de sus sesiones, a las actas, a las posiciones, a las conclusiones, formulación de dictamen o recomendaciones, organización de su patrimonio presupuestario, personal, entre otros aspectos necesarios para el buen funcionamiento de dicha institución, las cuales deberán respetar lo establecido en la Ley y el presente Reglamento.

Actualmente este artículo detalla en alguno de sus literales, lo siguiente:

Art. 61.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Planificar, coordinar y supervisar, a nivel general y superior, las actividades técnicas, administrativas, financieras y programáticas del Instituto de Acceso a la Información Pública;
- b) Modificar la estructura organizativa del Instituto de Acceso a la Información Pública, según lo crea conveniente;
- c) Elaborar el anteproyecto de presupuesto y régimen de salarios para cada ejercicio fiscal, y someterlos a la aprobación del Pleno;

d) Efectuar las convocatorias para las sesiones de Pleno; preparar la agenda de las sesiones; levantar las actas y extender las certificaciones correspondientes y establecer la normativa o lineamientos que regirán el desarrollo de las sesiones ordinarias o extraordinarias del Pleno;

8. Reglamento para el Uso y Control de las Tecnologías de Información y Comunicación en las Entidades del Sector Público

Es administrado por la Corte de Cuentas de la República, y establece lineamientos para implementar y usar recursos TIC en las instituciones de gobierno.

Art. 1.- El presente reglamento tiene por objeto establecer, normas, principios, lineamientos y estándares, aplicables a las tecnologías de información y comunicación, para la optimización de recursos tecnológicos, que utilicen los sujetos a que se refiere el artículo 3 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República y estipular los mecanismos que impulsarán su desarrollo y promoción en todo el ámbito del Estado, y tomando en cuenta que conforme surjan nuevas tecnologías se hace necesario implementar nuevos controles internos de seguridad, integridad y confiabilidad de los sistemas informáticos que se utilizan en el desarrollo de sus actividades.

Art. 3.- Cada entidad del sector público debe establecer una Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación, ubicada a un nivel jerárquico que le permita ejercer la gobernabilidad e independencia funcional dentro de la entidad, conforme a su nivel de madurez tecnológico y de acuerdo a su tamaño, alcance y ámbito de gestión. La escala de madurez se clasifica, según las siguientes categorías:

0 No existe: Los procesos gerenciales no son aplicados: No existen procesos reconocidos. La organización no ha reconocido que existe un problema que debe ser resuelto. (Reglamento para el uso y control de las tecnologías de información y comunicación en las entidades del sector público, 2014)

9. Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico

Tiene como objetivo promover directrices para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, mediante la definición de los documentos y mecanismos institucionales y operativos fundamentales para la implementación de una Política Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las directrices para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, mediante la definición de los instrumentos y mecanismos institucionales y operativos fundamentales para la implementación de una Política Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología, a través de la ejecución de un Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, el cual constituye el marco de referencia de la Agenda Nacional de Investigación.

Art. 4.- En la Política se definirán los lineamientos y las estrategias que orientarán la actividad científica y tecnológica, a fin de incrementar la capacidad del país para la generación, uso, difusión y transferencia del conocimiento, impulsando así su desarrollo sostenible, económico, social y ambiental al corto, mediano y largo plazo.

El Viceministerio promoverá y fomentará la ejecución de la Política, el Plan, programas, estrategias y actividades tendientes al desarrollo científico y tecnológico, y apoyará los procesos que promuevan la innovación en el país.

Art. 6.- El Plan será el instrumento superior de planificación del desarrollo científico y tecnológico para orientar la gestión del Estado salvadoreño en el sistema educativo y de manera transversal con las otras entidades del Gobierno, empresa privada y organismos no gubernamentales, en concordancia con las Políticas Gubernamentales. Se deberá estimar en el Plan, los recursos necesarios para la implementación de las acciones del mismo.

Art. 11.- El SNICT es el conjunto de instituciones públicas, privadas, empresariales, Universidad de el Salvador, Universidades privadas, organizaciones y estructuras que coordinan, ejecutan, desarrollan y evalúan acciones y funciones para innovar, desarrollar competencias como resultado de procesos de aprendizaje científico, experiencias, infraestructura tecnológica, medidas y acciones que se implementan para promover, desarrollar y apoyar la investigación, el desarrollo y la innovación en todos los campos de la economía y de la sociedad. (Ley de desarrollo científico y tecnológico, 2012)

10. Ley de Competencia

Art. 3.- Créase la Superintendencia de Competencia como una Institución de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de carácter técnico, con autonomía administrativa y presupuestaria para el ejercicio de las atribuciones y deberes que se estipulan en la presente Ley y en las demás disposiciones aplicables.

La Superintendencia, tendrá su domicilio en la capital de la República y estará facultada para establecer oficinas en cualquier lugar del territorio nacional. La Superintendencia se relacionará con el Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Economía.

Art. 4.- La Superintendencia de Competencia, que en el texto de la presente Ley se denominará “la Superintendencia”, tiene como finalidad velar por el cumplimiento de la Ley de Competencia, en adelante “la Ley”, mediante un sistema de análisis técnico, jurídico y económico que deberá complementarse con los estudios de apoyo y demás pertinentes para efectuar todas estas actividades en forma óptima.

Art. 6.- La máxima autoridad de la Superintendencia será el Consejo Directivo, que en lo sucesivo podrá denominarse “el Consejo”, el cual estará conformado por el Superintendente y dos Directores, nombrados por el Presidente de la República. (Ley de Competencia, 2012)

11. Código de Trabajo

Es la ley laboral donde están recopilados todos los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos, así como las sanciones a imponerse ante el incumplimiento de las mismos por cualquiera de estas partes.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 8.- El monto de los salarios que devenguen los salvadoreños al servicio de una empresa, no deberá ser inferior al ochenta y cinco por ciento de la suma total que por ese concepto pague la misma.

12. Ley del Seguro Social

Esta ley contiene lo relacionado a la seguridad social ya que pretende garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica y la protección de los trabajadores.

Art. 1- De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

Art. 2- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común. b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria. Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

13. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

Es la ley mediante la cual se administran recursos destinados a pagar prestaciones que deben reconocerse a los afiliados de acorde al riesgo laboral; ya sea por invalidez, vejez o muerte.

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación,

coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS INTENDENCIAS A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Diagnosticar la eficiencia de los procesos internos de las Intendencias a través de la transformación digital en la Superintendencia de competencia de la República de El Salvador.

2. Objetivos Específicos

- a) Elaborar un diagnóstico mediante entrevistas a personas que laboran en la Superintendencia de competencia de la República de El Salvador.
- b) Clasificar la información por secciones de las opiniones y puntos de vista de las personas entrevistadas, tratando de colocar información sin alteraciones ni sesgo por parte del grupo investigador.
- c) Analizar las opiniones y afirmaciones de las personas a quienes se entrevistó, buscando puntos coincidentes y enfatizando opiniones que se consideren importantes para fines de la investigación en curso.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron para obtener los resultados deseados y contribuyeron a brindar las herramientas necesarias para llegar

a los objetivos planteados en esta investigación.

1. Método

Para llevar a cabo la investigación se aplicó el método científico dado que se incluyeron una serie de pasos para dar respuesta, de una manera sistemática y objetiva, al tema que se pretendía desarrollar. Se dio inicio con la observación, luego el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, el análisis de datos y las conclusiones.

2. Tipo de Investigación

La investigación desarrollada fue cualitativa y se derivó de la investigación descriptiva y explicativa; se obtuvo toda la información relevante acerca de la incidencia que tiene la transformación digital en la eficiencia de los procesos internos de las intendencias de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.

a) Investigación Bibliográfica

La finalidad de esta investigación fue recopilar información referente al proceso de transformación digital, características del mismo, eficiencia y procesos internos. En cuanto a la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador, se investigó su historia, antecedentes, intendencias, procesos internos de las intendencias, entre otros; todo lo anterior se apoyó en libros, trabajos de graduación, revistas, artículos web y E-book referentes a la temática.

b) Investigación de Campo

En la investigación de campo se recopiló información a través de entrevistas presenciales y virtuales; destacando que se hicieron diez entrevistas a profesionales de la SC, dos de estas fueron presenciales, adicionalmente se realizaron cinco entrevistas virtuales a profesionales externos a la SC que están inmersos en procesos de transformación digital a fin de enriquecer la investigación; dado que estaba restringido el ingreso a personas externas a las instalaciones de la SC, se optó por

realizar entrevistas virtuales; Las opiniones de los entrevistados se recopilaron de manera anónima, dejando para efectos de la investigación, sus géneros, edades, puesto y áreas de trabajo de forma general.

3. Diseño de la Investigación

El tipo de investigación que se utilizó para la realización de este estudio fue el no experimental, ya que en ningún momento se tuvo control o influencia sobre las variables en estudio, el equipo de investigación sólo estudió las variables, con el fin de generar un análisis de la repercusión que tiene la transformación digital en la eficiencia de los procesos internos de las intendencias de la SC.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Durante la realización de esta investigación se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron para obtener los resultados y contribuyeron a brindar las herramientas necesarias para llegar a los objetivos planteados en la investigación.

a) Técnicas

Para esta investigación se utilizó el método científico porque se guio bajo una serie de pasos que dieron la respuesta de manera sistemática y objetiva a la situación que se deseaba conocer. Además, permitieron llegar a los objetivos planteados.

i. Revisión Documental

Se recopiló información de revistas y libros, documentos tanto físicos como digitales que permitieron ampliar los conocimientos sobre la investigación y por lo consiguiente contribuyeron al entendimiento y desarrollo del estudio para un mejor abordaje de la investigación de campo.

ii. Observación Directa

La observación directa se utilizó para recolectar información del estudio, que proporcionó

información para describir y comprender mejor las características de los procesos internos que realizan las diferentes intendencias dentro de la SC.

iii. Entrevista

La técnica de entrevista fue empleada para esta investigación con el fin de recabar opiniones de los responsables por áreas o intendencias de la SC. Se obtuvo una riqueza de opiniones de donde se identificaron puntos en común y otros que, aunque no repetitivos, sí enriquecieron la información. (ver anexos desde E-1 hasta P-5)

b) Instrumentos

i. Guía de Entrevista

Esta guía de entrevista fue empleada de manera no estructurada para poder obtener el máximo de información posible de la persona a quién se entrevistaba; dado que, se pretendía obtener una conversación más fluida de la temática a investigar, sin perder de vista el objetivo de esta. Los audios de dichas entrevistas fueron conservados para luego transcribir, para dejar evidencia de las entrevistas y las cuales se encuentran en los anexos; todo con el objetivo de garantizar el respaldo para la investigación. (ver anexos G-1, G-2)

Los audios de la entrevista solo se utilizaron para la transcripción y su acceso queda totalmente restringido.

ii. Lista de Cotejo

La lista de cotejo se utilizó de manera complementaria a la guía de entrevista, para llevar anotaciones de importancia sobre el tema de investigación y además fue utilizada como instrumento de verificación para asegurar que el formalismo de la entrevista se cumpliera. (ver anexo G-3)

5. Fuentes y Ámbito de la Información

a) Fuentes de Información

i. Fuentes de Información Primarias

La información obtenida es fidedigna; resultado de un trabajo dinámico e intelectual y que fue proporcionada por los empleados de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador (SC) y de profesionales externos a la SC por medio de entrevistas, en las instalaciones de la SC y haciendo uso de la plataforma virtual Teams. Se determinó entrevistar a expertos en el tema de transformación digital y que no laboran en la SC, con la finalidad de obtener puntos de vista que ayudaran a tener un panorama más amplio sobre el uso de herramientas tecnológicas en las organizaciones, dado que el equipo investigador no es especialista en el área.

ii. Fuentes de Información Secundarias

Fueron obtenida de libros, trabajos de grado relacionados al tema, revistas, artículos web, E-book, leyes, y sitio web de la SC www.sc.gob.sv donde también se encontraron datos importantes y necesarios, como la filosofía de la entidad, logros, y otra información para fortalecer la investigación.

b) Ámbito de la Investigación

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Superintendencia de Competencia, donde se realizaron entrevistas a jefes y colaboradores de las diferentes intendencias y unidades de la institución. Se efectuaron diez entrevistas en la SC, de las cuales dos de ellas fueron hechas de forma presencial y las otras ocho entrevistas se realizaron de forma virtual, por medio de la plataforma Teams. Además, se entrevistaron a cinco profesionales externos a la SC, para conocer más sobre la transformación digital en las organizaciones. Dichas entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de la Universidad de El Salvador y utilizando la plataforma

virtual antes mencionada.

c) Unidades de Análisis

Las unidades de análisis de esta investigación fueron el Superintendente, los tres Intendentes y seis empleados que laboran en la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador. Por otro lado, se entrevistó a cinco expertos en materia de transformación digital y que eran ajenos a la SC.

d) Determinación del Universo y Muestra

Para la determinación del universo y muestra, se tomó en cuenta lo que indica Sampieri, dado que para un estudio cualitativo se debe determinar de acuerdo a ciertas características propias de esta investigación. Es importante recalcar que al no tener que efectuarse mediciones numéricas ni tabulaciones, la muestra no vendrá dada a partir de una fórmula, si no que pesará más otro tipo de factores. (Sampieri, 2010, pág. 394) Para la presente investigación se tomó la muestra representativa de empleados voluntarios de la SC y de expertos en materia de tecnología, que eran externos a la institución.

1. Capacidad operativa de recolección y análisis.

Para la investigación cualitativa no es relevante que el tamaño de la muestra sea grande, sino representativa, ya que no se busca generalizar sino profundizar. Por lo tanto, el equipo investigador realizó un total de quince entrevistas que podía definir y manejar de forma realista a la disponibilidad de tiempo y recursos.

1. El entendimiento del fenómeno.

Se logró responder las preguntas de la investigación, con diez entrevistas hechas a colaboradores de la SC y cinco entrevistas realizadas a ingenieros informáticos, expertos en tecnologías y externos a la institución gubernamental.

2. La naturaleza del fenómeno bajo análisis.

Fue frecuente y accesible a la recolección de información solicitada. Cada entrevista se realizó en un promedio de tiempo de 30 a 45 minutos.

C. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para esta investigación se distinguen tres etapas fundamentales para el procesamiento de la información, la primera se basó en la recolección de la información relevante mediante diez entrevistas a los empleados de la SC; estas entrevistas estuvieron sujetas a cambios pues se pretendió obtener el máximo de información relevante, acorde a la espontaneidad del/la entrevistado/a; además se incluyeron cinco entrevistas realizadas a profesionales externos; la segunda etapa, comprendió de una evaluación de la muestra inicial para confirmar si la información recolectada era trascendental o si había que recolectar más información para su enriquecimiento, donde se escucharon las entrevistas y se transcribieron para tener mayor claridad de la información obtenida, y como última etapa se analizó toda la información recabada para llegar a diferentes reflexiones de interés y propuestas que buscaba establecer esta investigación.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS INTENDENCIAS A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Para analizar la eficiencia de los procesos internos de las intendencias a través de la transformación digital en la SC, se consultaron distintas fuentes de opinión de personas que laboran dentro de la institución gubernamental y de profesionales externos a la SC, lo que generó información clave para el desarrollo de la investigación, la cual se derivó de las distintas opiniones, que se encuentran en el apartado de anexos.

1. Procesos Internos

La SC cuenta con una gran variedad de procesos internos, en cada puesto de trabajo se desarrollan una serie de actividades inherente a cada Intendencia, se trata de asignar a la persona que lo ocupa una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar en su ámbito interno de acción.

Con base a lo anterior y la información brindada por parte de empleados entrevistados de la SC se identificaron los siguientes procesos por intendencia, y forman parte fundamental para el funcionamiento de la SC y además se consideran de suma importancia para la investigación.

a) Proceso de la Intendencia Económica

i. Proceso de Estudios Sectoriales

En este proceso se estudia y se hace un diagnóstico de los mercados, tomando en consideración las políticas existentes; los estudios consisten en hacer un diagnóstico de las condiciones de los mercados en El Salvador; incluyendo las regulaciones existentes, las diversas políticas públicas que se han implementado en la medida que tienen una incidencia en la competencia.

ii. Proceso de Recibimiento de Recomendaciones

Por medio de los estudios sectoriales, se emiten recomendaciones de política pública, con el objetivo que más empresas puedan entrar al mercado a competir o que exista más libertad para que las empresas puedan expandir sus operaciones y que haya un ambiente de competencia.

En este proceso se hace uso de la tecnología por medio de la AppSC, que ayuda a dar a conocer más las propuestas que ha emitido la SC para otras instituciones del Estado o incluso la misma Asamblea Legislativa. (Ver Anexo E-3.3)

iii. Opiniones sobre Normativas y Procesos de Contratación

Se encarga de elaborar propuestas técnicas de opiniones a normativas, procedimientos de contratación, adquisición pública y apoyar la toma de decisiones de la autoridad correspondiente. También controla situaciones en la que pudiere limitarse, restringirse o impedirse la competencia legal; se realizan análisis y estudios previos a la autorización o negación de una fusión entre dos empresas además de trabajar con sub-procesos de promoción o divulgación del estatus de los niveles de competencia que tiene el mercado.

iv. Proceso de Estudios Económicos

En este proceso se realizan análisis de las variables macroeconómicas principales que puedan indicar el estatus de competencia de algunos mercados. (ver anexo E-10.3)

b) Procesos de la Intendencia de Investigaciones y Litigios

i. Proceso de Investigación

En este proceso se clasifica la información de los casos que se atienden, se hacen investigaciones preliminares sobre las denuncias recibidas (ver anexo E-9.3).

ii. Proceso Sancionador

En la unidad de litigios se tienen procedimientos administrativos, que son los procedimientos sancionatorios por otras infracciones; es decir, distintas a las prácticas anticompetitivas, en este procedimiento se defiende la hipótesis que se ha creado, en dónde se debe contra argumentar la defensa que la otra parte y las explicaciones para sostener la hipótesis y al final recabar toda la información que permita al consejo directivo determinar si el agente económico ha infringido la ley y se debe ser sancionado. (ver anexo E-6.3)

iii. Proceso de Tramitación de un Proceso Sancionador

El fin de este proceso es el de lograr la eficacia de los actos sancionatorios y que se logre

el cese de las prácticas anticompetitivas. Esto va bien de la mano de los economistas y abogados, porque los abogados son quienes lideran este trámite. (ver anexo E-6.3)

En este proceso se establecen acciones de seguimiento a través de la fiscalía para ir verificando y coadyuvando a que estos procesos sean lo más exitosos que se puedan. También se participa en revisión judicial como parte demandada o como parte demandante dependiendo del caso. (ver anexo E-7.3).

c) Procesos de la Intendencia de Abogacía de la Competencia

i. Proceso de Elaboración de Publicaciones

Este proceso consiste en coordinar la elaboración del texto de publicaciones de lenguaje de fácil comprensión, en materia de competencia que orienten a la población en los diferentes temas que aborda la Superintendencia en la aplicación de la Ley de Competencia y demás documentos que determine el Superintendente o el Consejo Directivo para el fomento de conocimiento sobre Derecho de Competencia.

ii. Proceso de Promoción de Principios de Competencia

Este proceso se refiere a la Promoción dentro de la Administración Pública la incorporación de los principios de competencia en sus actuaciones, a través de capacitaciones, participación en los Comités del Sistema Nacional de Protección al Consumidor, mesas de trabajo Interinstitucionales, auditorías de competencia u otros mecanismos.

iii. Proceso de Recopilación de Material Informativo

Este proceso consiste en supervisar la recopilación de material informativo de otras instituciones homólogas de competencia y organismos internacionales tales como normativa vigente, recomendaciones de mejores prácticas, resoluciones de casos, entre otros.

iv. Proceso de Promoción del Conocimiento

Este proceso se refiere a impulsar el conocimiento de Derecho de Competencia a través del Aula Virtual e-Competencia con seminarios, concursos o diplomados, cátedras.

v. Proceso de Desarrollo y Coordinación de Relaciones de Cooperación

Este proceso se refiere a desarrollar y coordinar relaciones de cooperación, colaboración e intercambio a nivel nacional e internacional, especialmente con las agencias homólogas de competencia, organismos e instituciones internacionales de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Superintendente.

2. Recursos Tecnológicos SC

La SC busca mantener informada a la población de sus actividades a cargo, de sus investigaciones y casos administrativos; así como de comunicarse con los ciudadanos, por medio de los siguientes recursos tecnológicos y digitales:

a) AppSC

Es una aplicación que tiene el personal para divulgar la información hacia el público en general, sobre las etapas y cronología de la revisión institucional de la SC con la Corte Suprema de Justicia, ahí se puede encontrar el seguimiento de los casos contenciosos. Permite mostrar al público nacional e internacional sobre el trabajo que realiza la institución, esta App es uno de los mayores indicadores de transformación digital hacia afuera y desde adentro. Cabe destacar que La AppSC fue galardonada en 2015 y 2019 en los premios Latam Digital 2019, el reconocimiento fue al crecimiento digital.

b) Nube

La SC tiene una base de trabajo colaborativa en la nube, que permite ordenar la información y el trabajo para ponerlo de cara al público que se interesara en conocer el trabajo que se hace.

(Ver Anexo E-1.5)

Una entrevistada dijo que hace uso de herramientas digitales como: correos electrónicos, nube, aplicaciones de videoconferencias, entre otras. Otra entrevistada dijo: venimos de una etapa, en donde una pandemia nos hizo acelerar ese proceso de transformación digital; todo aquello que creíamos que no se podía hacer no presencial, nos hizo innovar y hacer por medio de videoconferencia, volviéndose parte de nuestras herramientas del día a día para volver eficientes los procesos. (Ver Anexo P-4.2)

c) Aula Virtual

Esta permite transmitir por la plataforma digital, temas de interés a los ciudadanos. Todo se graba y se responde cualquier consulta de manera electrónica. (Ver Anexo E-1.5)

d) Plataforma Digital para Correspondencia

Esta registra la correspondencia que se recibe y sale de la institución; es muy importante ya que permite organizar las tareas de cada área, permite rastrear fechas de recepción, marginaciones y observaciones de las tareas. (Ver Anexo E-3.5)

e) Sistema de Registro de Casos

En este sistema, se va llenando todo lo relacionado a los casos en particular, se agregan nuevas opiniones o nuevo material, entre otras. Se debe completar un formulario y llenar una bitácora de avance, también está vinculado con el sistema de página Web, este último sistema también permite generar estadísticas históricas del trabajo, lo cual es importante ya que se conoce cuántas participaciones se han tenido en diversas áreas. (Ver Anexo E-3.5)

f) Cámaras de Video y Grabación

Cuando es un caso sancionador se entrevistan testigos, haciendo uso de cámaras de vídeo y grabación para poder capturar a detalle.

g) Softwares Libres

Son programas o aplicaciones informáticas que pueden ser usadas, adquiridas, copiadas y distribuidas de manera libre, pero que tienen ciertas limitantes en cuanto a seguridad cibernética.

h) Softwares Proporcionados por el Gobierno

Son programas o aplicaciones entregados por el gobierno y cuyo desarrollo no es dentro de la SC, sino que es un software desarrollado de forma externa, como el Ministerio de Hacienda. (Ver Anexo E-5.5) Con el fin de optimizar todos los procesos públicos. (Ver Anexo P-1.2)

i) Redes Sociales

La SC hace uso de las redes sociales más populares y comunes, las redes sociales son manejadas en el área de comunicaciones. El community manager de la institución es quien dirige: Facebook y Twitter, que son las dos redes principales en donde se hace la divulgación de la información en particular. (Ver Anexo E-5.5)

j) Sitio Web SC

Está contiene la información institucional de la SC, como: Filosofía, quiénes son, qué hacen, información sobre protección de prácticas anticompetitivas, noticias, normativas, aula virtual, entre otros. Un entrevistado comentó: Depende de lo que voy a trabajar, usaré algo para servicios web o una aplicación; por ejemplo, si ando fuera necesito una App integrada a la base de datos que se necesita. (Ver Anexo P-5.2)

k) Disco Local “Z”

Es un disco local y sistema de integración de la información o de la documentación que tiene la SC y que permite tener una base de datos en la computadora. Por lo que elimina la necesidad de ir a los ampos o a los expedientes físicos para consultar un documento, sino que ya está en la red. (Ver Anexo E-7.5)

l) Sistema Trazabilidad de Documentos

Se encarga del control de los documentos, permite saber en dónde se encuentran los archivos en físico y también genera automáticamente, cartas dirigidas a otras instituciones para solicitar información si así es requerido. (Ver Anexo E-9.5)

Gracias a este sistema, el tiempo de búsqueda se reduce significativamente, produciendo una reducción de costos y permitiendo que el empleado invierta ese tiempo en otras tareas de mayor valor. (Ver Anexo P-2.2)

m) Big Data

Un entrevistado mencionó que las herramientas que utiliza en su área de trabajo son: internet, big data, capaz de analizar grandes volúmenes de datos de diferentes tipos y fuentes; datos móviles; algún dispositivo móvil: teléfono, tablet, y de igual manera una computadora que es lo esencial. (Ver Anexo P-3.2)

n) Dispositivos Móviles

Son herramientas necesarias para que las personas puedan acceder, gestionar y compartir su información desde el lugar en que se encuentren, principalmente a través de smartphones o tablets. Algunos entrevistados manifestaron que utilizan, teléfonos inteligentes, tablets, etc. (Ver Anexo P-4.2) Otro entrevistado agregó que, como su trabajo en realidad, asume bastantes cosas de tecnología, llamadas de noche o llamadas de madrugada, es necesario tener una buena conexión a la red y un dispositivo que permita conexiones a cualquier aparato móvil para resolver de manera remota algún problema sin necesidad de hacerse presente en el lugar. (Ver Anexo P-3.2)

3. Beneficios de la Realización de Procesos Internos a Través del Uso de Herramientas Tecnológicas

La tecnología en las oficinas de la SC ha cambiado la forma en que se puede trabajar, ha

mejorado notablemente la productividad de cada trabajador, haciendo que sean más eficaces, que puedan realizar más trabajo en menos tiempo. (Ver anexo E-5.11)

La SC hoy en día trabaja con computadoras portátiles y no de escritorio para poder llevarla a donde se necesite, además al contar con la digitalización de los expedientes se tiene la facilidad para trabajar desde casa, accediendo a toda esta información de forma inmediata y procesarla para que la población interesada siempre conozca el esfuerzo de la institución por evitar las prácticas anticompetitivas. (Ver anexo E-5.4, E-6.4)

De acuerdo a los entrevistados se pueden identificar los siguientes beneficios:

a) Mejora en la Eficiencia de los Procesos

Lo principal que se puede apreciar con la transformación digital es que todo se puede medir, se determinan métricas y se definen o redefinen estrategias de una manera mucho más ágil. (Ver Anexo E-1.6)

Las herramientas tecnológicas permiten hacer más rápido todas las gestiones internas y externas que se llevan a cabo, también permite el acceso a información de calidad que es útil para la toma de decisiones y también para la reducción del trabajo interno, implementación de procesos de mejora y que las tareas se realicen de manera más eficiente. (Ver Anexo E-3.6)

El principal beneficio es el control de cómo se llevan los procesos día a día, se pueden verificar plazos dentro de la SC y también los plazos de los tribunales, así que sirve como un control electrónico de todo el proceso y sus diferentes etapas y esto permite a la alta gerencia tener conocimiento y control del avance de los distintos procesos. (Ver Anexo E-8.6)

b) Mejora la Experiencia con el Usuario

Los usuarios pueden acceder a noticias, hallazgos, a el avance de los casos, etc., y hay una mejor promoción sobre el entorno competitivo para las actividades económicas a través de los

canales digitales (redes sociales, web, App) adicionalmente los usuarios pueden denunciar una práctica anticompetitiva por medio de la Página web, y conocer, comprender y compartir los casos sancionados por la SC en sus redes sociales, esto a su vez produce un feedback que mejora también la atención con el usuario.

La tecnología permite que se mejore la velocidad con la que se responden las consultas, o la cantidad de tráfico en los canales electrónicos, el canal de noticias, o el uso de la aplicación o también llamadas consultas efectivas. Se tiene una métrica de la percepción digital de la gente respecto a la SC, esto se mide a través de los gobiernos de cada red. (Ver Anexo E-1.6)

Adicionalmente otro entrevistado dijo que la plataforma digital, mostrada como aula virtual permite a interesados acceder a temas de interés sin necesidad de la participación presencial y todo esto es gracias a la digitalización de información y proceso. Así mismo, el uso de tecnología permite brindar los servicios a más personas o instituciones interesadas; claro con un mayor cuidado con la información catalogada como confidencial, puesto que, si bien el objetivo ha sido darse a conocer, también se debe determinar lo que se puede presentar al público sin caer en problemas de confidencialidad. (Ver Anexo E-2.6)

c) Mejora el Trabajo y la Comunicación Interna

Un entrevistado mencionó que se tiene una mejor comunicación y mayor facilidad para acceder a información sin moverse del escritorio o consultarla sin estar en la institución y de salida, permite brindar información veraz a la ciudadanía de todo lo relevante a lo que la existencia de la SC debe y por ende mientras la población tenga más conocimiento de una práctica competitiva también pueden denunciar de una manera anónima y correcta. (Ver Anexo E-6.6)

Mejora la comunicación interna ya que es posible ver en tiempo real lo que trabaja otra área. (Ver Anexo E-7.6)

d) Descentraliza el Trabajo

Estas mismas herramientas digitales permiten que la oficina ya no sea el único lugar de trabajo, con la pandemia se vio el beneficio de trabajar con documentos y archivos digitales, y aún más en la SC trabajan con laptops para poder trabajar desde cualquier lugar; se fomenta la comunicación entre los empleados sin importar dónde estén, lo que repercute también en una mayor productividad de los mismos.

Una entrevistada mencionó que toda la información que cada área maneja se encuentra en bases de datos, a las cuales se puede acceder desde donde se esté y a la hora que se necesite, esto brinda la libertad de avanzar en cada caso sin necesidad de estar presente en una oficina, además las bases van siendo actualizadas con cada desarrollo que se haga y estos avances también van siendo integrados a toda la información digitalizada. (Ver Anexo E-4.6)

e) Agiliza los Tiempos

Se disminuyen los tiempos, si las cosas se hacían antes por ejemplo en 1 o 2 días, hoy se disminuye bastante el tiempo, ese el caso de los informes, es muy común en el área pública que se generen informes para las diferentes áreas u otras instituciones gubernamentales, permiten obtener la información ya construida de mejor forma ya sea en forma de reportes y con la estructura que se necesitan sin necesidad de pedir a cada una de las áreas, cuáles fueron sus avances, esto ha ayudado un montón porque ha agilizado los procesos. (Ver Anexo E-5.6)

f) Control de Costos

Con la mejora y simplificación de los procesos internos llega inevitablemente una reducción de los costos, pero la tecnología permite además llevar un control mucho más exhaustivo de los mismos a todos los niveles, lo que nos permite detectar problemas y actuar en las áreas que resultan menos eficientes.

Un entrevistado dijo que existe un reto que se está encaminando a usar cero papeles, esto es importante dentro del proceso de la transformación digital, cuyo fin es el de crear documentos digitales que tengan una firma electrónica y con ello ya no es necesario el imprimir documentos y se disminuye con este el gasto en papelería y útiles (Ver Anexo E-5.6)

Otro entrevistado dijo que, en su opinión, ahorra recursos y sobre todo tiempo, ya que la información está estandarizada, la obtención de estadísticas es muy exacta y se puede obtener en el momento que se requiera. (Ver Anexo E-9.6)

4. Reacciones Ante un Nuevo Recurso Tecnológico

a) Reacciones del Recurso Humano Frente a la Adopción del Nuevo Recurso Digital

La SC ha usado mecanismos de trabajo y comunicación con los empleados para optimizar el trabajo por medio de la tecnología para que sean más rápidos, cómodos, prácticos, útiles, y más productivos, y esto requiere de parte del Consejo Directivo y Superintendente, gestionar el compromiso de los colaboradores y analizar su potencial y desempeño para generar planes de acción. Analizando la información recolectada se puede inferir que:

- *Brecha Generacional*

Esta, no es tan marcada en la SC. Personas arriba de 60 años solo hay 3, la media de los colaboradores no anda tan arriba y eso ha permitido que las cosas fluyan con más rapidez. (Ver Anexo E-2.7), aunque cabe mencionar que la manipulación de las herramientas no es tan fácil para personas mayores, ellos prefieren diseños más simplificados o minimalistas, porque les facilita el uso de la plataforma. En el caso de los más jóvenes les es más fácil y más natural hacer uso de las tecnologías. Además, que el trabajo es bastante colaborativo, por lo que, ante alguna dificultad se solventa de forma colectiva; ayudando a complementar las habilidades, diferencias que podrían existir en términos de uso de sistemas digitales. (Ver Anexo E-3.7)

- *Acogida de las Herramientas Tecnológicas por Parte de los Colaboradores*

Por la naturaleza de los profesionales que laboran en la SC no se considera que haya alguna resistencia para adoptar la nueva tecnología; sí ha sucedido en algunas ocasiones que hubo dificultades con el proceso inicial de familiarización con la herramienta. (Ver Anexo E-3.7)

Un entrevistado manifestó que las nuevas herramientas tecnológicas tuvieron excelente aceptación y resultados. El equipo entendió el valor de esta nueva forma de hacer las cosas, ya que brinda mejores resultados y simplifica el trabajo. (Ver Anexo E-1.7)

El compromiso desde el Superintendente hasta las coordinaciones, fue fundamental para simplificar el trabajo y poder resolver cada situación con mayor rapidez y eficiencia. (Ver Anexo E-4.7)

b) Estrategias Usadas para Adoptar Nuevas Herramientas Tecnológicas

Cuando se desarrolló la adopción de nuevas tecnologías digitales en los procesos internos de la institución gubernamental se hizo lo siguiente:

- Conocieron la necesidad del usuario o cliente para poder establecer el proceso virtual y el formulario digital-amigable, adecuado a el requerimiento de manera rápida y eficiente. (Ver Anexo E-9.7)
- Realizaron reuniones de planificación con las áreas de la institución que requerían la adopción de una nueva tecnología digital; donde se comunicó, coordino, analizo, y se tuvo en cuenta, que al inicio se necesitarían mayor inversión económica y de tiempo para el desarrollo de los procesos internos por medio del uso de herramientas tecnológicas. (Ver Anexo E-8.8)
- Hicieron pruebas necesarias antes de implementar la herramienta tecnológica digital; en donde de forma colaborativa, dinámica y en ocasiones doblando

esfuerzos dieron solución a las dificultades que se presentaron de forma colectiva.
(Ver Anexo E-5.8 y E-7.8)

- Crearon e hicieron uso de manuales, para la implementación o adopción de herramientas tecnológicas digitales en los procesos internos de las intendencias para que la curva de aprendizaje del empleado alcanzará los resultados esperados, de manera que los que participaron en el desarrollo ya conocían el proceso y ellos mismos ayudaron a otros empleados. (Ver Anexo E-8.8 y E-9.8)
- Realizaron la adecuada inducción y capacitación a todo el personal en el uso de la nueva herramienta tecnológica, por medio de sesiones explicativas y aplicativas con el uso de manuales ya establecidos con anticipación. (Ver Anexo E-8.8 y E-10.8)
- Dieron seguimiento a los empleados en el uso de la herramienta tecnológica después que había sido implementada. (Ver Anexo E-10.8)

c) Factores Importantes que Estimulan en los Colaboradores el Deseo de Adoptar la Transformación Digital

i. Desarrollar el Talento Digital en los Miembros del Equipo

Para que los equipos de trabajo en la SC comprendieran la importancia y el valor de uso que tienen las herramientas digitales, se abrieron las puertas de participación desde un inicio y así se ha hecho con cada nueva herramienta que se implementa. Por esto, si bien es cierto que al inicio se puede apreciar complicado; media vez las personas visualizan el futuro próximo con el uso de tecnología, ya no visualizan la complicación inicial, sino que ven una oportunidad al conocer un poco más cada vez. (Ver anexo E-1.6)

Otra opinión recabada, expresaba que, si a las personas o colaboradores se le enseña a usar la tecnología no de forma mecánica, sino de forma que fluya con los sistemas, a la persona le

resultará más cómoda su utilización. (Ver Anexo P-3.5)

ii. Conocer las Habilidades de las Personas

Es necesario conocer las capacidades y conocimientos de las personas, ya que no se puede enseñar de la misma manera en todos los ámbitos, puede ser por su edad, o rama de especialización, entre otros. Esto ha implicado para la SC, buscar las diferentes formas de preparar e involucrar en un ambiente digital a los colaboradores para que puedan reforzar las áreas que se les puede dificultar y adicional a ello poderles crear una visión motivacional para adquirir nuevas competencias y estar dispuestos al cambio. (Ver Anexo P-4.5)

iii. Establecer un Marco Común

Si bien es cierto que las diferentes intendencias operan con procesos distintos unas de las otras, no cabe duda de que todos y todas se deben orientar en un mismo ánimo y forma de trabajo; es por ello por lo que se crearon plataformas de trabajo colaborativas en la nube para mejorar el tejido muscular digital interno. (Ver anexo E-1.5)

5. Recurso Tiempo

a) Identificación de Ahorro y Eficiencia del Recurso Tiempo con el Uso de Herramientas Tecnológicas.

El recurso tiempo es uno de los recursos más importantes al interior de las organizaciones, ya que una vez que es utilizado, ya sea de forma correcta o equivocada, no se podrá recuperar. En los datos obtenidos en las entrevistas se puede comprender que el tiempo que se usa al inicio de implementar una herramienta tecnológica es mayor al que se necesita para su mantenimiento y mejora continua.

Según comentaban los entrevistados en muchos casos, el trabajo de alimentar la herramienta tecnológica para su implementación se realiza fuera de horas laborales debido a que

se tiene un tiempo límite en que se debe tener todo listo; se trabajaron incluso sábados tanto con los colaboradores como de manera conjunta con otros profesionales. (Ver anexo E-1.9, E-7.9)

i. Requerimiento de Tiempo al Inicio de la Implementación de una Herramienta Tecnológica.

Se determinó que es necesario emplear mucho más tiempo al iniciar la implementación de una herramienta tecnológica, debido a que se deben cargar todos los datos históricos y presentes para luego solo hacer actualizaciones en el momento en que se presenten escritos o notificaciones enviadas por los usuarios. (Ver anexo E-4.9, E-7.9 y E-8.9)

ii. Requerimiento de Tiempo una vez Implementada la Herramienta Tecnológica

Una vez que la herramienta tecnológica ha sido implementada en la organización, se le ha dedicado menos tiempo que al iniciar su uso en un primer momento. (Ver anexo E-2.9)

iii. Eficiencia del Recurso Tiempo con el Uso de Herramientas Tecnológicas

Una entrevistada comentó que el tiempo se volvió cada vez menor mientras más información se encuentre de forma digital, así que ello se puede identificar como uno los beneficios que se adquieren con el uso de las herramientas tecnológicas; como también mayor fluidez a la hora de trabajar. (Ver anexo E-6.9, E-8.9 y E-9.9)

6. Eficiencia

a) Identificación de los Recursos que se Vuelven más Eficientes Cuando se Implementa una Herramienta Digital.

Según los entrevistados las herramientas digitales brindan una mejora en la eficiencia operativa, ya que se disponen de nuevas herramientas que agilizan los procesos. Genera mejores experiencias al usuario, manteniéndolo informado con los contenidos generados y la interacción en los medios digitales. A continuación, se enlistan los recursos que se vuelven más eficientes al

hacer uso de herramientas tecnológicas según la experiencia de los profesionales entrevistados.

i. Recurso Humano

La automatización de procesos ha permitido que la tecnología realice las tareas mecánicas y repetitivas para que así el equipo humano pueda centrarse en otras actividades a las que antes se les dedicaba una menor atención; por otro lado, también hay una disminución de errores en aquellas actividades repetitivas que se han apoyado por herramientas digitales. (Ver anexo E-7.11 y P-5.8)

Un entrevistado opinó que siempre es el recurso humano el principal, ya que conforme usa una nueva herramienta se vuelve más rápido y por tanto mayores son sus resultados. Hay reducción de tiempo ya que al implementar una herramienta digital se debe considerar que entre menos acciones se ejecuten para llegar al resultado esperado. (Ver anexo P-1.8)

ii. Ahorro de los Recursos de la Institución

Un entrevistado dijo que también se puede tener un ahorro de dinero, ya que no se utiliza la misma cantidad de energía eléctrica que al inicio. Por otro lado, también se puede ahorrar agua, por ejemplo, ya que, si un colaborador puede trabajar de manera remota, no debe presentarse a la institución y esto implica menos consumo o uso de los recursos institucionales; lo mismo se aplicaría si en lugar de visitar un lugar en donde gastaría gasolina o depreciación de vehículo, lo hiciera desde un punto remoto. Todos esos recursos, mencionados, se vuelven más eficientes con el uso de herramientas digitales. (Ver anexo P-3.8)

iii. Automatización de Procesos

Recurrir a herramientas de hardware y software para apoyar y mejorar la ejecución de las actividades dentro de la institución favorece la eficiencia y genera mayor productividad.

Un entrevistado comentó que al automatizar un proceso se ve reflejado en disminución de errores y se mejoran los tiempos que esos procesos requieren. (Ver anexo P-5.8)

b) Rapidez con la que se Manifiesta la Eficiencia una vez Adoptada una Herramienta Tecnológica.

Acorde a lo expresado por los entrevistados, se observó las siguientes perspectivas sobre la respuesta de eficiencia al usar una herramienta tecnológica:

i. Se Manifiesta Paulatinamente

Uno de los entrevistados respondió que la eficiencia de los procesos después de haber implementado la herramienta tecnológica, es un proceso paulatino, ya que la transformación digital aporta mucho en el trabajo colaborativo, en el proceso de manejo de información y comunicación. Por ejemplo, anteriormente los colaboradores de la SC se comunicaban por correo electrónico, pero hasta cierta forma hacía que el tiempo de respuesta fuera lento, no obstante, decidieron comunicarse por medio de mensajería rápida y más práctica como WhatsApp o de la nube de la SC. (Ver anexo E-1.10 y E-3.10)

La entrevistada de la SC explicó que de manera paulatina se percibe en aquellos recursos tecnológicos que no se pueden incluir o que se incluyen no en un 100% y esto deja una herramienta subutilizada, lo cual se traduce en notar una eficiencia no completa. Pero que, además, considera que en algunos casos es inmediata y en otros se presenta paulatina. (Ver anexo E-6.10)

ii. Se Manifiesta Inmediatamente

Por otra parte, una entrevistada indicó que varía de acuerdo al sistema, software, plataforma, etc. que se haya implementado, además varía de acuerdo del correcto uso que se le dé. Aunque también señaló que, en la mayoría de los casos, la mejoría se ve de forma inmediata. (Ver anexo E-5.10)

Se puede ver de forma inmediata y eficaz en la medida en que el personal se comprometa a alimentar estas plataformas. (Ver anexo E-7.10 y E-8.10) Inmediatamente, se puede percibir

cuando se consulta información de trabajo que alguien más está alimentando o procesando, comentó un entrevistado. (Ver anexo E-9.10)

7. Dificultades

Dentro de las principales dificultades comentadas por los entrevistados, se identificaron las siguientes:

a) Aversión al Cambio

La aversión al cambio es el rechazo por abandonar la zona de comodidad ya sea a nivel colectivo o individual. Se caracteriza por el deseo de hacer lo que se hace de la forma tradicional o con la que se ha formado y se evita o se evaden alternativas distintas.

Debido a lo anterior, una opinión recabada expresaba que las personas presentan mucha resistencia al uso de nuevas herramientas digitales, pues en ocasiones se imaginan que la tecnología puede quitar trabajos y prefieren una forma de trabajar con poco uso de herramientas digitales (ver anexo P-4.7)

b) Situación Financiera y Económica

Se debe entender que la situación financiera hace referencia a la liquidez y la situación económica hace referencia al conjunto de bienes que posee la institución.

De acuerdo con ello, esto también puede representar una dificultad para la adopción de la transformación digital; ya que, dentro de las opiniones se establecía que la tecnología no es barata y que la entidad está obligada a considerar esto. Debido a que algunas herramientas digitales son más caras que otras y de acuerdo con el precio que tienen estas herramientas, así también son su limitaciones y beneficios (ver anexo E-7.12 y P-2.7)

c) Estandarizar Procesos

Estandarizar procesos implica unificar los procedimientos de una institución, con el fin de

garantizar que dichos procesos se manejen de la misma manera y facilite su comprensión incluso si son de áreas diferentes.

Por lo anterior, dentro de las opiniones obtenidas, es fundamental contar con procedimientos estandarizados, pues no es posible expresar un procedimiento a un lenguaje digital si no ha sido previamente ordenado dentro de la institución (ver anexo E-5.12).

d) Imprevistos

Los imprevistos son todas aquellas situaciones que no han podido ser pre-visualizadas con antelación y que por lo tanto pueden ser buenos y malos; no obstante, para esta investigación se considera como dificultad pues se debe ser consciente que dentro de un proceso de transformación digital surgirán peldaños que se deben superar y que probablemente surjan sin antelación.

En relación a lo que un imprevisto puede ser, se obtuvo una opinión que expresaba que cuando hicieron un cambio de tecnología a una más reciente, que pretendía dar más beneficios que con la que ya contaban, tuvieron el problema que no podían acceder a la información que ya sabían que estaba ahí y eso supuso un trabajo extra que no tenían planeado debido al cambio de tecnología que hicieron (ver anexo E-2.12)

8. Dificultades Superadas Antes de la Transformación Digital

Anteriormente en los inicios de la SC algunas actividades y tareas se llevaban en Microsoft office, a mano, y de una manera un poco más rudimentaria. (Ver anexo E-1.4)

Adicionalmente otra entrevistada dijo que las estadísticas se llevaban de manera más rudimentaria, por medio de cuadros de Excel, formatos de SPSS, y otros formatos afines. la obtención de estadísticas era menos rápida o fiable por información que podía dejarse de lado si se olvidaba, era complicado encontrar algún documento necesario, pues si alguien más lo estaba usando no se podía tener acceso de inmediato a ello. (ver anexo E-9)

Otro entrevistado comentó que antes las entrevistas a testigos se hacían con audio grabado y había un secretario que debía escribir todo lo que se estaba comentando, lo cual favorecía a que no se perdieran ideas o datos que habían sido interpretados por quién escribía. (ver anexo E-4.4)

Un entrevistado dijo que cuando se recibía una denuncia se volvía un poco difícil, en cuanto al tiempo, poder buscarla y saber cómo se había procesado o resuelto, además, cuando se requería consultar algún caso que tenía ya varios años de haberse tratado, se debía invertir tiempo y esfuerzo en buscar el expediente; pues no se podía buscar en algún sistema que permitiera palabras clave. (ver anexo E-9.4)

Este nuevo estándar digital ha impactado en todas las áreas de trabajo de SC, incluyendo los procesos que los empleados utilizan para completar las tareas de cada día. Es crucial que las empresas tomen nota de las tendencias que han surgido dentro de los flujos de trabajo de oficina con el fin de transformar y adaptar sus negocios para abrazar la transformación digital.

9. Transformación Digital en Otras Entidades

Para este apartado se obtuvieron dos opiniones de extremos. La primera opinión compartida por la mayoría de los entrevistados detalla que es posible para cualquier institución interesada la implementación de un proceso de transformación digital. Las opiniones concuerdan, en que hoy por hoy, se obtienen diversos beneficios al usar herramientas tecnológicas a las que se puede tener acceso; y que cada vez más las nuevas generaciones conviven en un mundo digitalizado. Reconocen además el valor que poseen las tecnologías al momento de ser necesario seguir comunicando y operando, sin la necesidad del contacto directo con otras personas debido al riesgo de contagio por COVID-19. (Ver anexos E-1.13, E-3.13, E-4.13, E-5.13, E-6.13, E-7.13, E-8.13, E-9.13, P-1.9, P-2.9, P-3.9, P-4.9 y P-5.9)

Por otro lado, también se obtuvo un “no” como respuesta, debido a que la naturaleza de las

instituciones es variada y existen procesos que son necesariamente manuales, y aunque estos no puedan cambiarse, sí se puede complementar en algún momento con alguna herramienta digital que sume a obtener mejores resultados. (Ver anexo E-10.13)

10. Proceso de Transformación Digital

a) Pasos a Seguir para Llevar a cabo un Proceso de Transformación Digital Según los Entrevistados

Es de gran interés conocer para el equipo investigador el criterio según la experiencia de los profesionales entrevistados, sobre todo con aquellos que están relacionados con procesos TD sobre los pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de TD dentro de una organización.

Se ha resumido la opinión de los entrevistados en los siguientes pasos a continuación definidos.

i. Visión

Un entrevistado dijo que se debe tener visión de querer hacer el cambio y visualizar la necesidad que se tiene para dar el salto. (Ver anexo P-2.3) y otro entrevistado mencionó que otro aspecto importante en este punto es saber vender la idea del negocio a las personas, si las personas ven atractivo y beneficioso en uso de la tecnología entonces se verán interesadas en aceptar las nuevas herramientas tecnológicas (Ver anexo P-3.3)

ii. Institución

Un entrevistado dijo es necesario realizar un diagnóstico, conocer qué es lo que se necesita, verificar si se dispone del capital para abordar o cubrir todas las áreas que necesitan; se debe de reconocer dónde se está y que se necesita, otro entrevistado expuso su punto de vista diciendo que se debe tener claro los procesos que realiza la entidad de gobierno, no sería ideal iniciar un proceso de transformación digital si los procesos o manuales no están bien definidos; primero se deben

estandarizar todos los procesos y ver las verdaderas necesidades que se tienen. (ver anexo P-5.3)

iii. Verificar la Infraestructura Requerida

Un entrevistado manifestó que es necesario verificar si se cuenta con infraestructura requerida ya que no se lleva a cabo una transformación digital igual en una institución autónoma como en una institución semiautónoma; por último, se considerará la luz que arrojen los resultados ya que de ahí se partirá para evaluar el camino que debe seguirse. (ver anexo P-1.3), se debe ser conscientes si la institución tiene la capacidad y las condiciones para ello ya que dependiendo de esto se sabrá qué abordar primero para lograr lo que se espera.

iv. Evaluar la Factibilidad del Proyecto

Un entrevistado mencionó que se debe evaluar la factibilidad del proyecto y si no se puede ejecutar tal como se plantea pues entonces se recurre a buscar una manera de lograrlo, es importante dividir el proyecto por etapas para ir avanzando siempre cubriendo los aspectos necesarios. (ver anexo P-2.3)

v. Contratar el Personal Técnico Adecuado

Contratar el personal técnico adecuado para la implementación y uso de estas tecnologías. (ver anexo P-4.3)

vi. Involucrar la Tecnología

Una entrevistada dijo que, si todo eso se relaciona exitosamente, entonces se tendrá una institución innovadora. ¿Por qué? Porque transformaron sus procesos y es importante recordar que, dentro de un proceso, se involucran personas, herramientas y conocimientos. (ver anexo P-4.3)

vii. Dar Capacitación al Personal

Un entrevistado manifestó que es básico dar una muy buena capacitación de lo que se vaya a realizar con las personas, ya sea si por ejemplo se está cambiando una manera de facturación

manual y ahora se va a comenzar a trabajar de manera digitalizada; entonces una muy buena capacitación se necesitaría un manual de usuario, manual técnico, para que la persona pueda guiarse y no equivocarse al hacer ninguno de los pasos. (Ver anexo P-3.3)

viii. Generar una Cultura de Innovación en la Entidad

Una entrevistada manifestó que antes de que se introduzca tecnología el usuario debe estar preparado y a los procesos se le deben dar los soportes necesarios. Por ejemplo, se puede ver en las cajas de los supermercados, que los productos tienen códigos de barra y aún se involucra una persona detrás del proceso de caja. Hay modelos de supermercados en Estados Unidos y Europa en donde ya no es necesario que la persona esté haciendo el proceso de caja, únicamente quién compra coloca su producto y el solo va haciendo la totalización para luego pagar a una persona. Entonces, para poder entender, qué necesito suplantar debo conocer a los usuarios. (Ver anexo P-4.3)

ix. Realizar Retroalimentación

Un entrevistado dijo que en su opinión la retroalimentación debe ser continua – algunos autores dicen que la retroalimentación se hace al final – pero, es preferible hacerlo mientras dure el proceso de implementación de esa forma se van atacando cualquier detalle que surge y no se espera al final. (Ver anexo P-2.3)

11. Recursos Indispensables

a) Recursos Indispensables para Iniciar un Proceso de Transformación Digital

Un entrevistado comentó que primero es necesario conocer la institución (donde está y hacia a donde va), asimismo conocer a los usuarios. (ver anexo P-1.4); Posteriormente se debe de definir cómo se abordará el proceso, pues puede que la entidad gubernamental no cuente con la capacidad de su personal y el conocimiento necesario para ejecutar el proceso, caso contrario debe de abordarse por subcontratación; ya que dependiendo de ello así serán los recursos necesarios.

(ver anexo P-3.4)

A continuación, se mencionan los recursos que según los entrevistados son los esenciales si se quiere adoptar un proceso de transformación digital:

i. Recurso Humano Capacitado

Un entrevistado comentó que es preciso contar con profesionales relacionados a procesos de transformación digital; se necesita un buen recurso humano, para poder hacer la transformación manual a digital. Por ejemplo: Hacer las aplicaciones, levantamiento de servidor estable, entre otros. (ver anexo P-3.4)

Un entrevistado comentó que es indispensable contar con talento humano con una visión de aprendizaje continuo, pues en un sistema que no coexiste, que no se transforma, está destinado a morir, lo mismo es el ser humano. Hace unos años, yo leía un artículo sobre transformación digital y el proceso de innovación al que se ve sometido un ingeniero informático, y decía: “Nosotros no trabajamos para quitar empleos, sino que nosotros trabajamos para modificar la forma de trabajo. (ver anexo P-4.4)

ii. Adquirir Herramientas Digitales

Una entrevistada dijo que cuando se inicia un proceso de transformación digital debe de adquirirse herramientas digitales (comprar) servidores en la nube como Amazon, Google, un servidor potente, Apps, programas, software, hardware, etc. tienen un costo, pero son bastante buenos. (ver anexo P-3.4)

iii. Proceso de Capacitación

Este proceso de formación va a depender de la experiencia que los equipos tengan con la tecnología y cuánto tiempo dentro de sus labores puedan dedicar para desarrollar sus conocimientos con respecto a lo digital.

iv. Herramientas para el Consumo de la Tecnología

Un entrevistado afirma que parte de las herramientas digitales es necesario también contar con herramientas para poder hacer el consumo de la tecnología que se está utilizando.

- Manual de usuario
- Manual técnico
- Personal para solventar dudas, entre otras. (ver anexo P-3.4)

v. Recurso financiero

Una entrevistada afirma que un recurso indispensable en un proceso de transformación digital es el recurso financiero, porque es la base de las adquisiciones de las tecnologías, este recurso se traduce en herramientas tecnológicas. (ver anexo P-4.4)

E. REFLEXIONES (CASO ILUSTRATIVO: SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR)

Lo analizado anteriormente ha servido para diagnosticar la eficiencia de los procesos internos de las intendencias a través de la transformación digital. En el caso ilustrativo: Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador, de esta investigación. Por lo que se originan las siguientes reflexiones:

1. Actualidad

a) Importancia de las Intendencias



Ilustración 3: Intendencias SC

Las intendencias realizan funciones y actividades específicas. Con el fin que la SC promueva y proteja la competencia en los mercados de El Salvador. Asegurando que realicen su ejercicio de acuerdo a lo establecido en las leyes del país y normativa de la misma. Por lo que las instituciones gubernamentales y empresas

deben trabajar al interior por el buen manejo de recursos y desarrollo de actividades.

b) De lo Manual a lo Digital



Ilustración 4: AppSC

La Superintendencia de Competencia dio pasos firmes y bien planificados hacia la transformación digital, para que todos sus empleados pudieran tener acceso a la información de manera oportuna e inmediata. Logrando así mejores y mayores resultados. Un ejemplo claro de ello fue la creación de la AppSC que ayuda a que las actividades se

realicen de forma más fluida, fácil y con ahorro de recursos. Organizaciones del sector público y privado; hoy más que nunca deben trabajar por una actualización para el desarrollo de sus actividades y procesos.

c) Tipos de Herramientas Tecnológicas



Ilustración 5: Herramientas Tecnológicas

Con el paso del tiempo, los cambios y avances tecnológicos se han desarrollado de manera más rápida y constante. Debido a ello, la SC ha trabajado por ir sumando diferentes herramientas tecnológicas que aporten mayor eficiencia a la hora de llevar a cabo sus

procesos internos. Entre algunas de las que utilizan están: AppSC, Nube, Aula virtual: e-competencia, plataforma digital para correspondencia, cámaras de vídeo, software libres y dados por el gobierno, redes sociales, página web, entre otras. Las herramientas mencionadas antes y otras, proporcionan un mayor desarrollo integral y provecho. Por tal razón, las instituciones gubernamentales y empresas privadas deben evaluar las herramientas tecnológicas que añadirán para agilizar los procesos.

d) Disponibilidad de Tecnologías



Ilustración 6: Avances Tecnológicos

La transformación digital depende directamente de las tecnologías disponibles en la actualidad y por supuesto depende también de las diferentes necesidades de las instituciones, ya que, de acuerdo con el área en que se desarrolle así también existirán diversas herramientas

tecnológicas que pueden ser empleadas.

2. Importancia

a) Optimización de Recursos



Ilustración 7: Optimización

La optimización de recursos no se enfoca tanto en el resultado sino en el proceso y, dado que todos los recursos están sometidos a un proceso, a todos ellos se les puede aplicar la optimización de recursos. Este enfoque de mejora continua en la gestión de procesos, se puede aplicar tanto a

las instituciones de gobierno como a las empresas privadas.

b) Eficiencia de los Procesos



Ilustración 8: Eficiencia

El aumento de la eficiencia de los procesos se logra, por una parte, haciendo uso de técnicas estandarizadas que se adaptan a la realidad de cada institución pública u organización del sector privado, y, por otra parte, con el uso de herramientas tecnológicas.

c) Experiencia del Usuario

Constantemente se debe buscar mejorar la experiencia del usuario de un producto o servicio. La

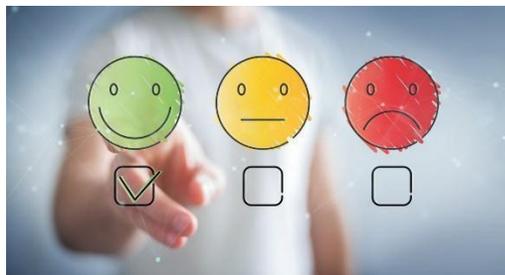


Ilustración 9: Usuario

así conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.

d) Toma de Decisiones



Ilustración 10: Decisiones

fortalecimiento del trabajo en equipo. Dando como resultado, una toma de decisiones más rápida y acertada.

e) Documentos y Archivos Digitales



Ilustración 11: Documentos Electrónicos

de lo antes mencionado, el trabajo de la SC, no se detuvo a pesar de que no podían asistir de manera presencial debido a la situación. Los empleados pudieron seguir avanzando en sus tareas, ya que

SC lo ha logrado por medio de controles, seguimiento y métricas que miden no solo el tiempo de respuesta a las consultas que realizan los diferentes usuarios a través de redes sociales, página web y AppSC, sino que también miden el flujo de usuarios que acceden a las mismas, y

La toma de decisiones es un proceso en el que se realiza una elección entre posibles alternativas o formas para resolver una situación en específico. Para la SC, utilizar herramientas tecnológicas le ha proporcionado acceso inmediato a información de calidad, mejor comunicación al interior de la institución y

Desde antes que iniciará la pandemia y cuarentena por causa del COVID-19, la Superintendencia de Competencia se había tomado la labor de digitalizar todos los archivos y documentos de información que utilizan para el desarrollo de sus actividades y procesos. En virtud

h) Comunicación a Distancia



Ilustración 14: Plataformas de Comunicación

Debido a las restricciones por el COVID-19 el mundo se ha visto obligado a usar plataformas digitales que antes no eran de mucho uso, ya que es necesario y de mucha importancia seguirse comunicando, evitando el contacto presencial con otros individuos.

El alto riesgo de contagio del virus ha cambiado mucho la manera en que se comprende y se valora el alcance de las nuevas tecnologías, debido a que no sólo ha sido necesario comunicarse, sino que también acceder a la información para continuar trabajando de manera remota.

3. Retos

a) Desafíos de la Transformación Digital



Ilustración 15: Desafíos Tecnológicos

La tecnología es un pilar fundamental de los cambios que necesita cualquier institución de gobierno y empresa para ser eficiente, productiva, transparente y hacer frente con garantías, a los procesos de transformación digital. Para la SC, uno de sus principales desafíos para la implementación de

tecnologías, ha sido las dificultades iniciales que se presentan, cuando los empleados se están acostumbrando a usar la nueva herramienta digital; recordar los pasos que deben realizar al principio puede ser un poco engorroso. Pero una vez superadas estas dificultades el proceso es más fácil y fluye con rapidez. Otro de los desafíos son el presupuesto limitado para invertir en software más avanzados y firma electrónica aún pendiente de completar legalización y entrar en uso para

trámites.

b) Cultura Organizacional



Ilustración 16: Creación de Cultura

Es primordial el rol que las máximas autoridades de las organizaciones tomen para impulsar el proceso de actualizar y mejorar sus actividades. En la Superintendencia de Competencia, el acuerdo de adoptar nuevas tecnologías inicia desde el Superintendente

llegando hasta cada uno de los empleados de las diferentes intendencias y unidades de la SC. Dando como resultado estrategias acorde a la situación, valores y normas claras, actitud positiva en los empleados, mayor productividad y eficiencia.

c) Adopción de Tecnología



Ilustración 17: Adopción de Nuevas Tecnologías

Las nuevas tecnologías facilitan la realización de tareas tanto en aspectos de la vida cotidiana como en el ámbito profesional, incorporar estas innovaciones al sector público brindará grandes oportunidades de desarrollo. La institución que

se estudia en esta investigación sigue pasos muy claros y específicos para alcanzar el desarrollo tecnológico.

d) Recursos Humanos



Ilustración 18: RRHH

El capital humano se constituye como un elemento diferenciador en cualquier entidad, ya que es clave para llevar a cabo los diferentes planes de funcionamiento. Dicho lo anterior, es importante capacitar a los

empleados de forma constante para los diferentes cambios que se presenten. La SC imparte capacitaciones sobre el uso de tecnologías para preparar a sus empleados en lo relacionado a tecnología digital.

4. Visión al Futuro

a) Actualizarse, Estancarse o Desaparecer



Ilustración 19: Transformación Digital

Existe una frase bastante terminante, pero que hoy por hoy es muy real: ¡O te renuevas o morirás! En la actualidad, todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, están enfrentando un siglo XXI tecnológico, veloz, cambiante e incierto. En consecuencia, están obligadas a cambiar y adaptarse continuamente si quieren sobrevivir. La SC, está muy consciente de que deben renovarse constantemente para que sus actividades y procesos vayan fluyendo al ritmo de las nuevas tecnologías.

b) Retroalimentación Continua



Ilustración 20: Revisión

Para garantizar el éxito en la implementación de algo nuevo, especialmente de herramientas digitales, es importante determinar que la retroalimentación debe de mantenerse continua durante todo el proceso. De esta forma se atienden de inmediato las dificultades con el objetivo de superarlas y corregirlas.

F. UTOPIÁS (CASO ILUSTRATIVO: SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR)

De acuerdo a la presente investigación se formulan las siguientes Utopías, alineadas a las

instituciones de gobierno.

1. Visión

a) Capacitación Virtual Continua



Ilustración 21: Capacitación Virtual

Traerá como resultado, la formación personalizada y reducción en los tiempos de aprendizaje, ya que los empleados podrán acceder al material desde cualquier dispositivo y horario. Reducirá costos significativos en alquiler de local, transporte de los empleados, material físico, entre otros.

a) Medición de Indicadores clave de desempeño semanal



Ilustración 22: Indicador Clave de Desempeño

Los Indicadores clave de desempeño, serán herramientas muy utilizadas cada semana para medir la eficiencia, optimización, productividad y tiempo de ejecución de los procesos internos y actividades.

b) Gobierno electrónico



Ilustración 23: e-gobierno

Las instituciones gubernamentales garantizarán la información de sus procesos y actividades, mediante el uso de medios digitales. En el contexto de la gestión pública donde siempre tomarán en cuenta al ciudadano para que la transformación sea comprensible y amigable

para todos.

2. Experiencia del Usuario

a) Omnicanalidad



Ilustración 24: Omnicanal

Todas las instituciones del sector público y privado lograrán comunicarse e interactuar en el momento óptimo que el usuario lo necesite, para conseguir una plena satisfacción y completa operación o gestión.

b) Velocidad



Ilustración 25: Velocidad de Internet

Las aplicaciones orientadas a los usuarios deberán cargarse sin demora y responder los comentarios de los usuarios de inmediato, para crear una experiencia fluida.

3. Personas y procesos

a) Entidades de Gobierno sin resistencia al cambio



Ilustración 26: Cambio

El capital humano de las instituciones públicas no pondrá obstáculos ni dureza, cuando las autoridades de las mismas decidan aplicar tecnologías y realizar actualizaciones a sus procesos y actividades de trabajo; ya que sabrán que estas variaciones son oportunidades de mejora.

b) Cultura de innovación tecnológica



Ilustración 27: Innovación

Los directivos de las organizaciones, transformarán la cultura existente, hacia una nueva trayectoria de crecimiento, desarrollo, eficiencia y entornos creativos; donde tomarán medidas decisivas y tiempo de esfuerzo para que las cosas cambien.

c) Digitalización de Procesos Internos



Ilustración 28: Digitalizar Procesos

Las entidades tendrán como un factor imprescindible el digitalizar los procesos internos, para tener una buena gestión en sus actividades, servicio al usuario y efectividad del trabajo que realicen.

d) Nuevo Rol de RRHH

La Unidad de Recursos Humanos se convertirá en el centro de talento y gestión de personas.



Ilustración 29: Recursos Humanos

Ya no reclutarán, sino que establecerán acciones de atracción y conexión de talento. Ya no retendrán a las personas, sino que serán capaces de fidelizar al talento porque los cautivarán con proyectos donde se desarrollen a nivel profesional y personal.

4. Concientización

a) Cero usos de papel



Ilustración 30: Libros Digitales

ayudará a reducir la deforestación.

La transformación digital de todas las organizaciones del país, no solamente obtendrán un proceso de trabajo más eficaz, sino que también logrará una forma de trabajar más sostenible gracias a la reducción del uso de papel.

La gran mayoría de los datos estarán almacenados en sistemas de memoria o incluso en la nube, por lo que se

b) Inversión de recursos con eficiencia



Ilustración 31: Contabilidad

La eficiencia será vital y fundamental para el ahorro de recursos, ya que con ella se aprenderá a realizar diferentes procesos con menos recursos, pero teniendo resultados de calidad. Garantizará reducción de costos y traerá mayores ingresos.

c) Administración Actual



Ilustración 32: Administración Electrónica

La creciente complejidad de los avances tecnológicos, las presiones y retos económicos dejarán de afectar a aquellas organizaciones que cuenten con directores y jefes que constantemente tengan la visión de desarrollar a los empleados en un entorno digital y haciendo

que sean más competitivos frente a los diferentes cambios.

5. Implementación

a) Gestión de la Tecnología



Ilustración 33: Portafolio Tecnológico

Todo el ciclo para realizar un servicio, usará tecnologías como la nube (cloud), materiales avanzados, Big data, software, ciberseguridad, simulaciones, etc. Por tal razón, se mejorará la satisfacción y experiencia de los usuarios al brindar un servicio en menor tiempo.

b) Conexión y Acceso a la Información en Tiempo Real



Ilustración 34: Interconectividad

Se buscará maximizar el uso de datos para la integración de la información y el conocimiento en el momento justo que se requiera; generando así una cultura de intercambio de conocimiento y aprendizaje constante.

CAPÍTULO III: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LA EFICIENCIA EN PROCESOS INTERNOS DE LAS INTENDENCIAS, TOMANDO DE REFERENCIA EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de transformación digital que contribuya a mejorar la eficiencia en los procesos internos de las intendencias, tomando de referencia el caso de la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.

2. Objetivos Específicos

- a) Ofrecer una propuesta de transformación digital, para mejorar la eficiencia de los procesos internos en las intendencias de las superintendencias del país.
- b) Presentar los beneficios que pueden tener las superintendencias de El Salvador, al implantar la transformación digital para aumentar la eficiencia en los procesos internos.

3. Justificación

La finalidad de este capítulo es mostrar como los resultados, procesos aplicados y beneficios obtenidos en la Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador, a la que también se podrá denominar con sus siglas SC, al transformarse digitalmente se pueden retomar con el mismo éxito en otras Superintendencias del país, logrando superar los límites que impiden el desarrollo.

Entre los principales beneficios se pueden mencionar la mejora en eficiencia de los procesos internos, ahorro de recursos, mayor comunicación al interior de la institución gubernamental, generación de estrategias y acciones a llevar a cabo de manera casi inmediata, respuesta a consultas hechas por los usuarios en menor tiempo, mejor fluidez en los canales electrónicos, mayor responsabilidad social y medioambiental; ya que buscan imprimir sólo documentos que se requieran de forma imperativa y así llegar a hacer cero uso de papel; entre otros, seguridad de la población al utilizar los diferentes servicios de las intendencias.

Se proponen ejes de trabajo que se tienen que tomar en cuenta al poner en marcha la transformación digital en la superintendencia. Por lo que, se elabora una propuesta de transformación digital que potencialice la eficiencia de los procesos internos en las intendencias de las diferentes superintendencias del territorio nacional, para realizar las labores de forma más ágil, con menor tiempo de solución y desarrollo de gestión con el mínimo o cero errores.

B. LA EFICIENCIA DE PROCESOS INTERNOS MEDIANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

De acuerdo a la experiencia de la SC, se describen los ejes de trabajo que tienen que estar presentes cuando se lleva a cabo la transformación digital, específicamente en una superintendencia del país y enfocada a la mejora de la eficiencia en los procesos internos. Se plantean a continuación los ejes de trabajo.

1. Eje de Trabajo: Desarrollo de Cultura Digital Organizacional

Antes de iniciar con la transformación digital de procesos internos para aumentar la eficiencia de los mismos, se propone realizar un diagnóstico completo de la institución para conocer y estar consciente de las áreas fuertes y débiles que poseen en ese momento, así como de las necesidades actuales, particularidades y funciones laborales. Para luego llevar a cabo cambios acertados y con la intencionalidad correcta que preparará el camino para implantar una cultura digital organizacional, entendiéndose como la nueva forma de relacionamiento social, generación de conocimientos, nuevos comportamientos y mejor comunicación en la institución gubernamental. Todo lo anterior es un reto necesario que no debe posponerse, dado el importante impacto y valor que aportan las nuevas tecnologías al optimizar cada uno de los procesos, mejorar la calidad del servicio, productividad y eficiencia en todas las actividades de la entidad.

Por otra parte, es vital considerar si se debe redefinir la misión y visión o se pueden realizar modificaciones en la cultura organizacional con la filosofía institucional actual.

La reorientación de la cultura organizacional de la institución a una cultura digital organizacional permitirá agudizar el ingenio, reinventar lo aprendido, capacitar a los empleados no solo en competencias digitales, sino también en una actitud más abierta al aprendizaje, investigación, innovación y el análisis. Por lo cual, será necesario realizar las siguientes

actividades:

- a) Establecer un equipo encargado del cambio cultural digital organizacional.
- b) Definir estrategias, competencias que deben tener los empleados, metodología, y las herramientas tecnológicas necesarias.
- c) Identificar las brechas que obstaculizan el proceso de transformación digital en los procesos internos.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Fomentar una nueva cultura digital organizacional.	Formar y capacitar un equipo de trabajo colaborativo y de gestión de proyectos relacionados a cambios de cultura digital organizacional	Programa de Capacitación Integración de Equipos. Políticas de cambios de cultura digital organizacional.	Equipo de trabajo comprometido y alineado con los cambios en la cultura digital institucional Formación y fortalecimiento de herramientas digitales en los empleados. Objetivos y estrategias enfocados al entorno digital	Laptops Computadoras Manual de políticas institucionales actualizados Proyector Internet Plataformas de entrenamiento digital Guías Papel y tinta para impresora	Consejo Directivo Superintendente Unidad de Recursos Humanos
	Enlistar las brechas que detienen la cultura digital organizacional	Definición de brechas. Definir Cultura digital.	Mayor conciencia de los puntos a trabajar en los empleados y procesos.	Laptops Computadoras Sistemas Informáticos Guías Papel y tinta para impresora	Jefes de Intendencias Unidad de Recursos Humanos

Tabla 2: Desarrollo de Cultura Digital Organizacional

2. Eje de Trabajo: Administración de Recursos Humanos

Un factor importante dentro de esta transformación digital son los profesionales y empleados que desarrollan sus diferentes roles y especializaciones para que haya un buen funcionamiento, la organización que desee hacer uso de la transformación digital deberá evaluar las competencias digitales del personal, invertir y comprometerse con la capacitación continua, además de trabajar por proyectos con equipos colaborativos para así obtener los siguientes resultados: Personal más eficiente y reducir errores en los resultados.

a) Establecer una política de Recursos Humanos para identificar y captar los nuevos recursos humanos:

Con la Transformación digital se vuelve muy importante centrarse en captar y mantener a profesionales con talento como condición indispensable para crecer y ser competitivos, por ello si se desea adoptar la transformación digital es preciso saber cómo identificar y captar el talento digital, para ello es preciso que la organización haga lo siguiente:

1. Digitalizar la búsqueda de Recurso humano: Colocar los puestos vacantes en redes de empleo, fomentar la imagen digital de la organización como empleadora, mantener bases de datos de candidatos, utilizar redes sociales para colocar las ofertas de empleo.

El objetivo es generar expectativas a los futuros empleados, como resultado de que la percepción de los que forman parte de la organización sea positiva. Para ello es preciso convertir a los empleados en embajadores de marca, fomentando la experiencia del trabajador, cuidando los medios de comunicación corporativos y la información que se transmite en redes sociales.

2. Favorecer un entorno cultural digital para la captación de perfiles diversos. La organización interesada en adoptar la transformación digital debe de valorar la incorporación de talento proveniente del entorno emprendedor, entidades gubernamentales con uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, etc., con ideas diferentes y que derriban

las barreras de los modelos tradicionales.

Para captar recursos humanos es conveniente garantizar la calidad en todo el proceso de selección. El recurso humano es inteligencia, competencias, compromiso y potencial, por lo tanto, lo primero que hay que hacer es definir qué es lo que necesita la institución, y con base a ello, analizar las capacidades de los profesionales para detectar su potencial y sus habilidades más excepcionales y seleccionar al que encaje y se alinee con la organización.

El objetivo principal es analizar cuáles son los canales más adecuados para publicar las ofertas en función del perfil y donde encontrar a aquellos candidatos que no están buscando trabajo pero que disponen del talento que la empresa necesita.

Objetivos	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Identificar cuáles son los canales más adecuados para publicar las ofertas en función del perfil.	Colocar las ofertas en redes de empleo, redes sociales y lugares online identificados como más estratégicos. Fomentar la imagen digital de la organización. Mantener bases de datos de candidatos.	Definir el perfil del nuevo talento humano. Identificar sitios online más estratégicos. Actualizar la base de datos de los candidatos.	Obtención de recursos humanos con competencias digitales, compromiso y potencial, para que la organización pueda crecer y ser competitiva.	Laptops. Computadoras. Servidores. Apps o Aplicaciones. Sistemas Informáticos. Aulas virtuales. Proyectores. Manuales. Guías. Papel. Tinta.	Unidad de Recursos Humanos.

Tabla 3: Política de Recursos Humanos para identificar y captar el nuevo recurso humano

b) Establecer un plan de capacitación digital continua: Invertir y comprometerse con la capacitación continua

El personal debe estar correctamente capacitado en tecnología al tratar con plataformas digitales, comprender múltiples tecnologías y al mismo tiempo realmente necesitan entender cómo funcionan los procesos en conjunto con las tecnologías.

Para poder asignar a personas adecuadas a las tareas correctas, se debe tener una comprensión clara de las habilidades de cada colaborador y de acuerdo a ello ser capaz de generar en ellos nuevas competencias y hacerlos más eficientes para enfrentar los retos. Para capacitar a los empleados se deben incluir servicios educativos que contengan capacitación técnica, gestión del cambio que prepare a las personas activamente y las ayude a través de la transformación para adoptar y usar nuevas tecnologías, y lidiar con las complejidades inherentes.

Objetivos	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Contar con recurso humano altamente calificado, mediante el fortalecimiento de sus conocimientos en el área tecnológica para el desempeño en su puesto de trabajo.	<p>Establecer un plan de capacitación en entorno digital.</p> <p>Dar inducción y capacitación a todo el personal en el uso de la nueva herramienta tecnológica.</p> <p>Dar seguimiento a los empleados en el uso de la herramienta tecnológica después que ha sido implementada.</p>	<p>Identificar los objetivos que se pretenden lograr.</p> <p>Designar el personal que impartirá y recibirá las capacitaciones.</p> <p>Designar los recursos necesarios para la realización de las capacitaciones.</p> <p>Realizar seguimientos trimestrales del uso de las herramientas tecnológicas.</p>	<p>Personal más eficiente.</p> <p>Se evitan errores en el trabajo diario.</p> <p>Reducción de los tiempos para realizar las tareas.</p> <p>Mejora de las habilidades y destrezas del recurso humano.</p> <p>Se aprovechan las ventajas de la tecnología para facilitar una mayor conciliación entre vida familiar y laboral.</p>	<p>Laptops.</p> <p>Computadoras.</p> <p>Servidor-es.</p> <p>Aplicaciones o Apps.</p> <p>Sistemas Informáticos.</p> <p>Aulas virtuales.</p> <p>Proyector Manuales.</p> <p>Guías.</p>	Unidad de Recursos Humanos.

				Papel.	
				Tinta.	

Tabla 4: Plan de Capacitación Digital Continua

c) Recurso Humano Especializado

Se requiere un recurso humano capacitado, para poder hacer una transformación de lo manual a lo digital. Por ejemplo: Adecuar procesos manuales a aplicaciones, levantamiento de servidor estable, creación de sitios web, softwares, entre otros. Es indispensable contar con talento humano especializado, es decir, profesionales expertos en herramientas tecnológicas que puedan asesorar en aquellas áreas en las se es deficiente o que no se cuente con el personal adecuado dentro de la organización.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Contar con el acompañamiento de recurso humano especializado en materia de herramientas tecnológicas que ayude a adoptar la transformación digital eficientemente.	Realizar la búsqueda del recurso especializado que se ajuste a las necesidades y recursos de la organización. Contratar el recurso especializado. Realizar un trabajo en equipo que potencialice el acompañamiento y guía.	Identificar a los expertos en manejo de recursos tecnológicos, y procesos de transformación digital que mejor se adapten a las necesidades de la organización. Contratar los servicios de consultoría de expertos en transformación digital y herramientas digitales. Trabajar	Se cuenta con aplicaciones adaptadas a las necesidades de la organización. Se tendrán servidores estables. Se contará con sitios web, softwares, etc. creados por expertos en el área. Se maximizan los beneficios en el uso de los recursos digitales	Recurso financiero para hacer la contratación de los servicios profesionales. Recurso humano especializado.	Consejo Directivo. Unidad de Recursos Humanos.

		colaborativamente con los expertos para la consecución de los objetivos de la transformación digital en la organización.			
--	--	--	--	--	--

Tabla 5: Recurso Humano Especializado

d) Equipos Colaborativos

La organización que se someta a la transformación digital necesitará de personas implicadas que contagien pasión a toda la organización; o sea un equipo de agentes de cambio, para trabajar tanto en la implantación de la estrategia como en los planes de acción y su seguimiento, deberán tener unas características diferenciales: con iniciativa, proactividad, apertura al cambio, que tengan cierta influencia/liderazgo, no necesariamente jerárquico, con capacidad de trabajo.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Crear, coordinar y organizar dicho equipo colaborativo, consiguiendo así los objetivos previamente establecidos.	Identificar a los empleados para formar equipos colaborativos. Trabajar por proyectos con este equipo colaborativo para que se vaya introduciendo la transformación digital poco a poco y de forma eficaz.	Definir el perfil de los integrantes del equipo colaborativo. Identificar a los empleados que cuenten con las competencias ideales para formar parte del equipo colaborativo. Determinar las actividades de	Se fomenta el trabajo colaborativo entre intendencias, unidades, y de trabajador a trabajador. Se descentraliza el trabajo. Se cuenta con empleados que impulsan de forma activa el desarrollo y	Laptops. Computadoras. Servidores. Apps. Sistemas Informáticos. Aulas virtuales. Proyectores. Manuales. Guías.	Consejo Directivo. Unidad de Recursos Humanos. Empleados con las competencias idóneas.

		los equipos colaborativos. Designar responsables de las tareas de los equipos colaborativos.	adopción de la transformación digital. Los empleados son más responsables.	Papel. Tinta.	
--	--	---	---	----------------------	--

Tabla 6: Equipos Colaborativos

3. Eje de Trabajo: Enfoque Gerencial

Los jefes de intendencias de acuerdo al caso de la SC; deben tener un enfoque digital que busque el crecimiento de la institución y además reconocer la importancia de las herramientas digitales para lograrlo. Por ello, se exponen las siguientes áreas de importancia:

a) Liderazgo

Si el liderazgo existente en la institución se percibe con debilidades, primero se deben destinar esfuerzos para una mejor integración con el proceso de transformación digital.

Es recomendable también, que el liderazgo sea enfocado a las personas como agentes de cambio y no enfocados a las herramientas tecnológicas; por lo que se no se debe exigir que un líder tenga todos los conocimientos en uso y aplicación de herramientas tecnológicas, pero sí que sea un ejemplo de adaptación al cambio para los demás y promueva una cultura de aprendizaje e innovación.

El liderazgo debe ser participativo por lo que para tomar decisiones se recomienda contar con al menos un representante por área, incluyendo ordenanzas y vigilancia, por ejemplo.

b) Comunicación

Si la comunicación es relativamente limitada en la superintendencia que se embarca al proceso de cambio digital, primero debe ser fortalecida y se puede lograr aprovechando la misma transformación digital para interconectar adecuadamente a todos los miembros de la institución,

sin importar el cargo que desempeñen. Este fortalecimiento se puede mejorar con la inclusión de dispositivos portátiles que puedan llevar consigo los colaboradores o colocando terminales en puntos estratégicos que faciliten compartir comunicados.

Se debe contar con opiniones de todas las áreas de la institución antes, durante y después del proceso de transformación digital, para lograr un desarrollo del proceso más integral con todos los miembros de la institución.

c) Motivación

Debe ir directamente relacionada con el liderazgo y se deberá motivar a todos los miembros de la Superintendencia, en especial a aquellos miembros que presenten mayores dificultades al entrar a una forma más digitalizada de hacer los procesos asignados.

Si la motivación se ve afectada por el desconocimiento de las herramientas tecnológicas, es importante conocer qué nivel de conocimientos tienen las personas y a partir de ahí formular un proceso de capacitación que busque mejorar los aspectos clave que desconoce para que se le facilite la comprensión del cambio que busca la institución.

Objetivos	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Determinar aspectos claves que permitan garantizar una buena interrelación con todos los miembros del proceso de transformación digital para facilitar la adaptación a una forma de trabajo digitalizada.	Realizar un análisis para determinar el grado de liderazgo, motivación y comunicación que hay entre los miembros de la institución. Plantear mecanismos	Conformación de equipos de liderazgo en la institución. Equipos integrados con líder identificado. Determinar las actividades y responsables de los equipos de liderazgo.	Mejor integración de los miembros que afrontan la transformación digital. Se fortalecen los lazos de equipo de trabajo entre los colaboradores. Se obtiene una mayor riqueza de opiniones	Laptops Computadoras Servidores Apps Sistemas Informáticos Aulas virtuales Proyector	Unidad de Recursos Humanos. Jefes de intendencias y áreas. Equipo colaborativo de transformación digital.

	que busquen mejorar o fortalecer si así fuera necesario.	Aplicar mejoras para fortalecer el liderazgo en la organización.	que podrían ser claves en el proceso.	Manuales Guías Papel Tinta	
--	--	--	---------------------------------------	-------------------------------------	--

Tabla 7: Liderazgo, comunicación y motivación

4. Eje de Trabajo: Administración Financiera

Una realidad de los proyectos es implica contar no sólo con una decisión o visión; sino que también requiere tener los recursos necesarios para llevar a cabo lo que se planificó.

Acorde a lo anterior y con base a lo realizado por la SC en su proceso de transformación digital, se debe considerar los siguientes escenarios:

a) Recursos Propios Suficientes

En este caso se debe definir de qué manera se financiará el proceso de transformación digital, es decir, se hará por medio de una subcontratación al que únicamente se le deberán desembolsar los montos necesarios durante el proceso o si se abordará el proceso internamente con el personal capacitado de la institución.

Además, ya que se cuenta con los recursos necesarios disponibles, todo lo que se adquiriera en equipos físicos o sistemas, debe ser a medida de la Superintendencia y a medida de los procesos que se realizan para evitar tener un sistema recargado que complique el proceso de adaptación del personal; no obstante, esos mismos equipos o sistemas a medida, deben permitir su mejora, actualización o disponer de la facultad para poder ampliar las capacidades del mismo si es necesario, ya que a futuro se espera que todas las instituciones crezcan y que la tecnología cambie, por lo que se debe considerar una vida útil de 3 o 5 años para las herramientas tecnológicas que se emplearán en la institución.

b) Recursos Propios Insuficientes

Contrario al escenario anterior, puede presentarse que no se disponga de manera inmediata con todos los recursos financieros suficientes; esto ya sea por presupuestos ajustados o limitantes financieras meramente de la institución.

En estos casos, se recomienda no recortar el alcance del proceso de transformación digital, ya que siempre debe englobarse a toda la institución y no sólo un área de ella.

Se propone dividir el proyecto en fases como:

- Primero, enfocarse en la infraestructura necesaria y en la obtención y desarrollo de las aplicaciones de software adecuadas.
- Segundo, enfocarse en la familiarización de los usuarios con las herramientas digitales propiciadas.
- Tercero, generar productos o soluciones asociadas al proceso que se esté llevando en ese momento.

Así es posible hacer un proceso paulatino para dividir y distribuir los recursos que se tienen para aquellos aspectos que más se necesiten.

También se es necesario tomar en cuenta todos los equipos o herramientas tecnológicas con las que ya cuentan y si es posible invertir en su mejora para evitar gastos en equipo totalmente nuevo y como última recomendación a este escenario, también se puede emplear softwares libres para aquellos procesos que lo permiten o para momentos particulares; siempre y cuando se contribuya a la integración de los diversos procesos para mejorar la eficiencia entre ellos sin aumentar el presupuesto de la institución.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Establecer la forma más eficiente de destinar los recursos financieros para abordar correctamente el proceso de transformación digital.	Realizar un diagnóstico financiero. Plantear la forma más acertada de financiar el proceso de transformación digital.	Definir los resultados que se quieren conseguir con el diagnóstico. Definir los indicadores que se tomarán en cuenta para realizar el diagnóstico. Estudiar la información disponible. Detectar problemas y sus causas. Emitir juicios acerca de la situación. Plantear alternativas y soluciones. Seleccionar de las alternativas más idóneas. Implementar las alternativas.	Se conoce de primera mano la situación financiera de la organización que permite la toma de decisiones más adecuadas para abordar el proceso de transformación digital. Se evitan gastos en la adquisición de herramientas tecnológicas nuevas ya que se busca usar las que ya posee la institución. Se emiten juicios sustentados en un análisis detallado. Se eligen las mejores alternativas disponibles.	Personal capacitado. Laptops. Bolígrafos. Papel. Estados financieros de la organización. Inventario de activos.	Directivos a cargo del proceso de transformación digital. Unidad Financiera Unidad de Informática o de Mantenimiento

Tabla 8: Administración financiera

5. Eje de Trabajo: Enfoque Mercadológico

Para tener una comprensión en profundidad del comportamiento de los usuarios se propone mejorar la presencia digital y servicios en línea de la superintendencia mediante lo siguiente:

a) Atención al Usuario

Rediseñar todos los puntos de contactos con el usuario, lo cual, permitirá tener la participación e interacción de los ciudadanos y otras instituciones públicas, mejorando de manera significativa la comunicación de la institución gubernamental con el usuario. Se propone realizar las siguientes actividades:

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Mejorar la experiencia del usuario	Solicitar comentarios y sugerencias a los usuarios, mediante breves encuestas de evaluación del servicio recibido.	Definir las preguntas que se harán a los usuarios.	Tecnología y procesos de comunicación alineados.	Laptops Canales digitales	Unidad de Recursos humanos
	Evaluar los cambios obtenidos con las métricas tomadas en las redes sociales y página web de la superintendencia.	Establecer los rangos de calificación del servicio.	Tiempo de respuesta y obtención de resultados en menor tiempo.	Página web Ancho de banda de internet adecuado para funcionamiento de calidad	Unidad de Informática y comunicaciones
	Ajustar el plan organizativo de contacto para situar al usuario en el centro de la entidad gubernamental	Extraer las estadísticas y métricas de los diferentes puntos de contacto digital. Mejorar el plan organizativo de contacto.	Mejora de comunicación entidad con el usuario		

Tabla 9: Enfoque Mercadológico

6. Eje: Organización del Trabajo

a) Digitalización.

La Superintendencia que se someta a una transformación digital requiere de escanear o digitar todos los archivos, documentos y carpetas de información que utilizan para el desarrollo de sus actividades y procesos; así como también digitalizar aquellos procesos de mayor impacto en el

logro de objetivos de la organización, todo ello con ayuda de herramientas tecnológicas que mejor se adapten a las particularidades y necesidades de la organización de esta forma los empleados pueden trabajar en sus tareas en el momento y lugar deseado, es importante valerse de base de datos en formato digital, espacios en la nube, softwares que facilitan los procesos, etc., otra acción que pueden realizar es proporcionar de laptops a los empleados clave para que puedan ingresar a un mismo documento de forma simultánea, fácil, con mejor comunicación y productividad.

Asimismo, la organización interesada deberá realizar los siguientes cambios:

- Digitalización de la información (eliminación o reducción del papel).
- Automatización de la gestión de información.
- Identificación de procesos con mayor impacto.
- Digitalizar los procesos mediante herramientas tecnológicas

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Mejorar la prestación de servicios a los usuarios y facilitar las condiciones de trabajo.	Digitalizar la documentación de la institución.	Seleccionar la documentación que ha de digitalizarse.	Se cuenta con información digital disponible en cualquier momento y lugar.	Laptops Computadora Servidores Aplicaciones	Equipo colaborativo de transformación digital. Jefes de intendencias y áreas
	Colocar la documentación digitalizada en una nube para el uso de los empleados.	Designar el recurso humano que realizará la digitalización de la documentación.	Se cuantifica y sistematiza la información permanente y real de cada tarea.	Sistemas Informáticos Aulas virtuales Proyector	
	Colocar la documentación digitalizada en una App, página web, etc. para el uso de los usuarios y/o interesados.	Identificar y seleccionar la unidad de resguardo de la documentación digitalizada. Poner a disposición de los usuarios e interesados la información y documentación digitalizada.	Se obtienen y se disponen de datos más confiables.	Manuales Guías	
	Potenciar el uso de documentación digitalizada.		Se Elimina las		

digital, y manuales entre los empleados, fomentando un entorno colaborativo interno. Digitalizar los procesos deseados o de mayor impacto para el logro de objetivos.	Realizar la digitalización de los procesos claves en la organización. Potenciar entre los empleados el uso de la información, documentación y procesos digitalizados.	Se dispone de una fácil conversión de los datos en información.	Papel Tinta.	
--	--	---	---------------------	--

Tabla 10: Digitalización de documentos y procesos

b) Estandarización de Procesos.

La estandarización de procesos implica unificar los procedimientos de la organización con el fin de garantizar que dichos procesos se manejen de la misma manera y facilite su comprensión, para favorecer la puesta en marcha de la transformación digital; la estandarización de los procesos debe de adaptarse a los requisitos que cada organización precise, para ello es necesario visualizar los pasos de cada uno de los procesos y subprocesos, además de recoger la información sobre tareas, equipos y áreas relacionadas.

Objetivos	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Unificar los procedimientos que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso	Visualizar los pasos de cada uno de los procesos y subprocesos. Recoger la información sobre tareas, equipos y departamentos relacionados.	Identificar los procesos y subprocesos a estandarizar. Obtener de la información necesaria de los diferentes procesos, unidades, tareas, empleados, etc.,	Se simplifican los procedimientos de trabajo. Existe claridad de las normas de actuación.	Laptops. Computadora. Servidores. Apps. Sistemas Informáticos. Aulas virtuales.	Consejo Directivo. Equipo colaborativo de transformación digital. Jefes de intendencias y áreas.

	Determinar el proceso que mejor se adapte a las necesidades y objetivos de la organización.	todos los elementos involucrados. Ordenar dicha información. Definir el estándar para cada proceso.	Detección de las principales habilidades de los empleados. Se limita las responsabilidades en caso de fallos humanos.	Proyectores. Manuales. Guías. Papel. Tinta	
--	---	---	---	--	--

Tabla 11: Estandarización de Procesos

c) Actualización de Manuales

Otro punto importante en el proceso de adopción de la transformación digital en la organización interesada es la actualización de manuales, para la puesta en uso de las diferentes herramientas tecnológicas y digitales en los procesos internos, esto para que la curva de aprendizaje del empleado alcance los resultados esperados, de manera que los que participen en el desarrollo conozcan el proceso.

Objetivos	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Mantener al personal informado de cambios en las actitudes de la dirección, al delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y	Actualizar y hacer uso de manuales para la implementación o adopción de herramientas tecnológicas digitales en los procesos internos. Socializar con los colaboradores la	Identificar los manuales a actualizarse. Definir las actualizaciones necesarias. Comunicar a los colaboradores las actualizaciones de los manuales. Asegurar la adopción de los manuales en	Documentación ordenada del que hacer organizacional. Contar con una fuente permanente de información. Contar con objetivos más confiables. Se evitan	Laptops. Computadoras. Servidores. Apps. Sistemas Informáticos. Aulas virtuales	Equipo colaborativo de transformación digital. Jefes de intendencias y áreas. Unidad de Recursos Humanos.

procedimien- tos	actualización y adopción de los manuales actualizados.	todos los procedimientos respectivos.	discusiones y malentendidos de las operaciones. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo.	Proyectores. Manuales. Guías. Papel. Tinta.	
---------------------	---	---	--	---	--

Tabla 12: Actualización de Manuales

7. Eje de Trabajo: Herramientas Tecnológicas

La Superintendencia que decida transformar digitalmente los procesos internos debe contar con las siguientes herramientas tecnológicas o plataformas de trabajo colaborativo:

a) Aplicaciones o Apps

Permitirá que los usuarios realicen consultas, revisen el avance de un servicio solicitado, conozcan el trabajo que se realiza en la institución y la información de interés tanto para los usuarios internos como externos de la entidad gubernamental. También proporcionará el histórico del usuario para dar seguimiento a lo requerido.

b) Nube

Posibilitará almacenar y tener acceso rápido a la base de datos de la institución, permitiendo organizar la información acorde al trabajo de las diferentes intendencias, así como de acceder desde cualquier lugar que posea conexión a internet y dando ingreso simultáneo de los empleados que posean autorización para usar dicha información.

c) Plataformas digitales

Los correos electrónicos institucionales, plataformas unificadas de comunicación que combinan chat; Teams, Zoom, Google Meet, Skype, entre otras, permitirá realizar reuniones de vídeo llamada, registro de correspondencia recibida y la que envía la entidad pública, así como

organizar tareas de las diferentes y coordinación entre los empleados.

d) Dispositivos móviles

Tabletas, teléfonos inteligentes y cámaras de vídeo, serán de uso indispensable para acceder, gestionar, capturar y compartir información que se necesitará en un tiempo determinado, desde cualquier lugar donde se encuentren los empleados o usuarios.

e) Softwares libres y softwares proporcionados por el gobierno.

Facilitará algunas actividades y procesos de la institución, solamente se debe tener muy presente que los que son de uso libre o gratuito no cuentan con la seguridad digital que requieren los procesos confidenciales de la intendencia. Por otra parte, los que han sido otorgados por el gobierno central, permitirá perfeccionar procesos públicos y con la seguridad cibernética que necesita la superintendencia.

f) Redes sociales

Contará con redes sociales como Twitter, Facebook, Whatsapp, Instagram, Telegram, etc. para que los usuarios realicen denuncias, consultas, conozcan horarios, servicios y actividades.

Por otro lado, también se puede comprender lo que produce satisfacción e insatisfacción en los interesados por medio de los comentarios que ellos publican acerca de la entidad gubernamental.

g) Página Web

Se tendrá toda la filosofía institucional de la superintendencia, formularios digitales, espacio de consultas y link que dirigen a los usuarios a las diferentes redes sociales, teniendo mayor acceso a temas de interés de los ciudadanos.

h) Servidor Central

Se dispondrá con este equipo, que será el encargado de proveer servicios al resto de

computadoras de toda la superintendencia. Dicho servidor debe contar con un sistema informático, capaz de atender las peticiones de los distintos usuarios y brindar respuestas oportunas, por lo que dentro de una misma computadora física (hardware) pueden funcionar varios servidores simultáneos (software), siempre y cuando cuenten con la memoria necesaria.

i) Big Data

Permitirá entender al usuario con más aproximación, ya que analiza grandes cantidades de datos que capacita a los empleados a trabajar y decidir mediante estadísticas generadas por el uso de la red digital.

Es importante señalar que las superintendencias deben contar con todas las herramientas antes mencionadas, sino que cada una debe evaluar su naturaleza, características específicas y procesos propios, para escoger las herramientas tecnológicas que vayan más acorde a sus operaciones y necesidades.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Mejorar la eficiencia de los procesos internos en las diferentes intenciones y áreas de la entidad de gobierno.	Evaluar y determinar las herramientas tecnológicas que la institución debe adoptar acorde a sus necesidades y funciones	Definición de necesidades y funciones de la entidad. Lectura de documento con características de diferentes herramientas tecnológicas. Realización de pruebas de recursos digitales.	Acceso a información de calidad en cualquier momento y lugar. Generación de estadísticas históricas y métricas. Respuesta y obtención de resultados en menor tiempo.	Laptops Plan de selección de Herramientas Tecnológicas Lista de cotejo Internet Pruebas de herramientas tecnológicas.	Unidad de Recursos humanos Unidad de Informática
	Impartir talleres y capacitaciones sobre los elementos digitales a utilizar y su forma de	Programa de capacitación sobre recursos tecnológicos.	Disminución de errores en la gestión de procesos internos. Mayor preparación de	Laptops Proyector Plataforma de entrenamiento	Unidad de Recursos humanos Jefes y empleados

	aplicar a los diferentes procesos.	Programa sobre aplicación de tecnología a procesos internos.	los empleados para atender a los diferentes usuarios	en línea Manuales y formularios digitales o en físico. Papel y tinta	claves de las diferentes intendencias y áreas.
--	------------------------------------	--	--	--	--

Tabla 13: Herramientas Tecnológicas

8. Eje de Trabajo: Control Administrativo

a) Métricas e Indicadores Claves de Desempeño

La Superintendencia debe evaluar si se han alcanzado los objetivos previstos, por lo que, se propone medir el estado anterior y posterior a su ejecución. Tendrán que identificar y escoger rigurosamente los indicadores claves de desempeño pertinentes antes de iniciar la transformación digital. Además, deben medir después de un tiempo de implantar y deben analizar los resultados.

Los beneficios de este eje de trabajo son, asegurar que la transformación digital se desarrolle con control, detectar desviaciones en puntos clave y resolver a tiempo y satisfactoriamente, para no afectar ningún elemento crítico del proyecto o de mitigar en el tiempo adecuado.

i) Algunos ejemplos de indicadores claves de desempeño que puede utilizar la superintendencia que desea transformarse digitalmente son:

- Número total de búsquedas en motores en línea.
- Número de accesos o visitas a sitio web.
- Indicadores de utilización de herramientas digitales por parte de los empleados.
- Indicadores de la evolución de competencias digitales de empleados.
- Indicadores del porcentaje de empleados satisfechos con la Transformación Digital.
- Indicadores de aceptación, consumo y difusión del contenido digital.

- Satisfacción y recurrencia del consumidor digital.
- Métricas de ciberseguridad (número de intentos de ataque, número de fallos de seguridad, entre otros.)

ii) Algunos ejemplos de cómo hacer uso de ellos:

Indicador clave de desempeño 1	
Nombre de Indicador clave de desempeño	Evolución de competencias digitales de empleados.
Definición	Comparación de las competencias planificadas con las adquiridas realmente.
Cálculo	$(\text{Competencias planificadas} * 100) / \text{Competencias reales}$ Objetivo del indicador clave de desempeño: 100%

Tabla 14: Indicador clave de desempeño 1

Indicador clave de desempeño 2	
Nombre de Indicador clave de desempeño	Porcentaje de empleados satisfechos con la Transformación Digital.
Definición	Porcentaje de empleados satisfechos con la Transformación Digital, tanto con sus ventajas como con su comunicación.
Cálculo	$(\text{Empleados satisfechos} * 100) / \text{Total empleados}$ Objetivo del indicador clave de desempeño: 100%

Tabla 15: Indicador clave de desempeño 2

Indicador clave de desempeño 3	
Nombre de Indicador clave de desempeño	Evolución de tecnologías a desarrollar de alto impacto/ críticas.
Definición	Comparación del desarrollo alcanzado respecto al previsto en el momento de la comparación.
Cálculo	$(\text{Desarrollo alcanzado} * 100) / \text{Desarrollo planificado}$ Objetivo del indicador clave de desempeño: 100

Tabla 16: Indicador clave de desempeño 3

Objetivos	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
<p>Asegurar que el proceso de transformación digital se desarrolle de modo controlado.</p> <p>Detectar desviaciones en puntos clave.</p> <p>Resolver satisfactoriamente y a tiempo, para no afectar a ningún elemento crítico.</p>	<p>Identificar los indicadores clave de desempeño digitales que permitan evaluar el desempeño de cada iniciativa de transformación digital.</p> <p>Establecer metas alcanzables y medibles mediante indicadores claves de desempeño.</p> <p>Analizar la evolución de los indicadores clave de desempeño.</p> <p>Extraer conclusiones sobre si la iniciativa tiene éxito, debe mejorar o ha fracasado.</p> <p>Decidir en consecuencia con el resultado.</p> <p>Mostrar resultados y hacer evidente el cambio que supone la implantación de cualquier</p>	<p>Definición de indicadores claves de desempeño digitales.</p> <p>Definición de metas.</p> <p>Verificación constante de avances en el control.</p> <p>Definición de calificación o niveles para evaluar.</p> <p>Registro de resultados y conclusiones obtenidos de los indicadores clave de desempeño.</p> <p>Toma de decisiones acorde a los resultados.</p> <p>Registro de comparación del antes y después de la transformación digital.</p>	<p>Fácil detección de desviaciones</p> <p>Oportuna corrección de desviaciones.</p> <p>Correcto seguimiento y control de las iniciativas de transformación digital</p>	<p>Laptops</p> <p>Computadora</p> <p>Servidores</p> <p>Apps</p> <p>Sistemas Informáticos</p> <p>Aulas virtuales</p> <p>Proyector</p> <p>Manuales</p> <p>Guías</p> <p>Papel</p> <p>Tinta</p>	<p>Consejo Directivo</p> <p>Equipo de transformación digital.</p> <p>Jefes de Intendencias y Áreas.</p>

	iniciativa de transformación digital.				
--	---------------------------------------	--	--	--	--

Tabla 17: Métricas e Indicadores claves de desempeño

9. Eje de Trabajo: Control Legal

Una Superintendencia que busque transformarse digitalmente debe ser consciente que el uso de las herramientas tecnológicas también podría presentar ciertas dificultades o ciertos riesgos como cualquier otro sistema, tanto antiguo como actual, por lo que es recomendable considerar lo siguiente:

a) Protección de Datos

En las Superintendencias se deben adecuar y mantener actualizadas las herramientas digitales para que permitan mantener los diferentes niveles de acceso a la información almacenada digitalmente, ya sea información confidencial o información de carácter público general.

Contar con un equipo de profesionales y sistemas digitales que garanticen que es seguro almacenar o extraer información de las diferentes bases de datos con las que cuente la institución y que no se viola ningún derecho legal al hacerlo.

También, dado el caso que se investigó, es recomendable mantener copias de respaldo de los datos almacenados fuera de la institución o en servidores como la nube, por ejemplo.

b) Seguridad Informática

Al igual que en la protección de datos, el mismo equipo encargado debe determinar los mecanismos de seguridad que deben establecerse entre las unidades físicas y los sistemas que los administran para garantizar la integridad de todo lo que se procesa en la institución.

Además, es importante tener en cuenta imprevistos, fallas que se pueden presentar sin razón alguna y que es necesario considerar para evitar que sucedan en el futuro o identificar una posible

amenaza a tiempo. Para este caso en particular, deben establecerse planes de acción que permitan continuar trabajando pero que al mismo tiempo resguarden la información ya almacenada y la que se procese en dado momento.

c) Regulación

Las herramientas digitales que se empleen en una Superintendencia deben de cumplir con las regulaciones legales existentes y deben tener la facilidad para poder ser actualizadas de acuerdo a las nuevas disposiciones que surjan en el futuro.

El equipo profesional y técnico encargado del mantenimiento y actualización de las herramientas digitales debe apoyarse con profesionales en materia legal para que los sistemas procesen cuidando cualquier regulación que exista sobre la información que la institución maneje.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Comprender aspectos clave relacionados a la protección de datos, seguridad informática y regulaciones legales que deben de considerarse al trabajar en el proceso de transformación digital.	Determinar un equipo técnico capacitado para encargarse del mantenimiento y de la seguridad de las herramientas tecnológicas que se emplearán en el proceso. Establecer planes de acción para los posibles fallos que puedan presentarse en el futuro. Valorar las regulaciones legales existentes en relación al manejo de información en	Definición de controles para el acceso a datos. Resguardo de copias de seguridad de información de la entidad. Uso de contraseñas con niveles altos de seguridad. Configuración adecuada de la privacidad de los diferentes sistemas informáticos. Ejecución de Plan de contingencia	Se contará con personal idóneo que apoyará y velará por el correcto funcionamiento de las herramientas digitales. Contar con una guía que permita conocer la manera de actuar frente a un fallo de las herramientas tecnológicas.	Información técnica de los recursos tecnológicos. Laptops o computadoras. Bolígrafos. Manuales. Leyes	Unidad de Informática. Equipo de transformación digital. Empleados claves de las diferentes Intendencias o Áreas.

	línea de la institución y los usuarios.	cuando se identifiquen fallas en los diferentes softwares y equipos. Definición de reglamento para el manejo de información de la institución de gobierno.			
--	---	---	--	--	--

Tabla 18: Seguridad de datos digitales

10. Eje de Trabajo: Responsabilidad con el Medio Ambiente

Todos deben tener una responsabilidad con el medio ambiente y las superintendencias, no son la excepción, es por ello que, con base al caso de la SC en pro de la conservación del medio ambiente como beneficio de la transformación digital, se propone lo siguiente:

a) Uso de Dispositivos Portátiles

En aquellos casos que lo permitan, se recomienda optar por dispositivos que brinden la posibilidad conjunta de almacenar, proteger, transferir y procesar información de cualquier actividad que realicen los colaboradores de la Superintendencia; por ejemplo optar por el uso de laptops en lugar de computadoras de escritorio, pues una laptop puede fácilmente llevarse a cualquier lugar y en el contexto actual, podría disminuir el riesgo de contagio de COVID-19 al permitir contar con la información de manera portátil y trabajar desde casa.

Considerar para estos dispositivos portátiles, aquellos que pueden recargarse y que brinden además un mayor rendimiento en uso para evitar un consumo energético excesivo; u optar por uso de baterías recargables con aquellos dispositivos que no posean una batería recargable incluida.

b) Formularios Estrictamente Digitales

Al igual que el caso anterior, en aquellos que lo permitan, se recomienda crear y mantener información o establecer procesos totalmente digitales, sin copias o respaldos físicos para evitar el uso de papel y contribuir a un desperdicio menor.

Objetivo	Actividades	Acciones	Beneficios	Recursos	Responsables
Determinar algunos aspectos clave que son afines a la responsabilidad institucional con relación al medio ambiente y que puedan apoyar el proceso de transformación digital en procesos internos.	<p>Establecer acciones que contribuyan al medio ambiente.</p> <p>Identificar procesos internos que se puedan realizar de forma completamente en línea.</p>	<p>Reducción de brillo en las pantallas de computadoras y laptops.</p> <p>Programa de concientización para los empleados sobre la importancia de reciclar.</p> <p>Uso de hojas de papel de ambas caras.</p> <p>Ahorro de recursos en la medida de lo posible.</p>	<p>Menor consumo de papel en la institución.</p> <p>Procesos más ágiles que pueden realizarse de manera remota.</p> <p>Protección del medio ambiente y conciencia en los colaboradores.</p> <p>Disminución de consumo energético o de baterías.</p>	<p>Laptops</p> <p>Servidores</p> <p>Celulares</p> <p>Tabletas</p> <p>Manual de procedimientos estandarizados.</p>	<p>Equipo de Transformación Digital</p> <p>Empleados claves de diferentes Intendencias y unidades.</p> <p>Unidad de Recursos Humanos.</p>

Tabla 19: Responsabilidad Medio Ambiental

C. PROYECCIONES PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LAS SUPERINTENDENCIAS DE EL SALVADOR MEDIANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

1. Presupuesto Anual de Transformación Digital para Mejorar la Eficiencia de los Procesos Internos

SUPERINTENDENCIA XXX DE EL SALVADOR PRESUPUESTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN PROCESOS INTERNOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 202X EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA			
CONCEPTO	EJECUCIÓN EN MESES	MONTO	TOTAL
Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos			
Servicios profesionales para realizar diagnóstico Institucional inicial	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Capacitación de Personal	3	\$ 800.00	\$ 2,400.00
Evaluación de Cultura Digital Organizacional	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Digitalización de Documentos de Archivo Institucional	4	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
Captación de talento humano capacitado en tecnología digital	3	\$ 2,250.00	\$ 6,750.00
Mobiliario, Equipo y Suministros			
Mobiliario Institucional	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Equipo Informático y telecomunicaciones	12	\$ 2,800.00	\$ 33,600.00
Suministros de Oficina (Papelería, tinta, bolígrafos, etc.)	12	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Inversión de Activos y Servicios Intangibles			
Desarrollo de App o Aplicación y Sitio Web Oficial	12	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
Servicios de Tecnologías de Información y Comunicación	12	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
Sistematización de Información	4	\$ 1,200.00	\$ 4,800.00
Servicios profesionales para Implementación de herramientas digitales	4	\$ 2,250.00	\$ 9,000.00
Licencias de Software	12	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Producción de audio para grabación de respuesta del número institucional	2	\$ 200.00	\$ 400.00
Servicios de Publicidad por medios escritos y digitales	12	\$ 1,265.00	\$ 15,180.00
Suscripción de Aplicaciones Digitales (Twitter, Facebook, Gmail, ZOOM, Teams, entre otras)	12	\$ 600.00	\$ 7,200.00
TOTAL			\$ 177,930.00

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Chiavenato, I (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. México, D.F. McGraw- Hill
- Koontz, H; Weihrich, H & Cannice, M (2012) Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, 14a. Edición. México, D.F. McGraw-Hill
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. quinta. México, México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sánchez, C. (2020). Referencias APA. Normas APA, 7ma edición.

LEYES Y REGLAMENTO

- Asamblea Legislativa. (s.f.). Constitución de la República de El Salvador. (1983, 14 de mayo) Decreto Legislativo N° 38.
- Asamblea Legislativa (2010, 02 de diciembre) Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto Legislativo No.534
- Asamblea Legislativa (2004, 26 de noviembre) Ley de Competencia. Decreto Legislativo No.528
- Asamblea Legislativa (2012, 14 de diciembre) Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico. Decreto Legislativo No.234
- Asamblea Legislativa (2018, 12 de diciembre) Ley de Eliminación de Barreras Burocráticas. Decreto Legislativo No.201
- Asamblea Legislativa (2016, 04 de febrero) Ley Especial Contra los Delitos Informáticos y Conexos. Decreto Legislativo No.260

- Asamblea Legislativa (2015, 01 de octubre) Ley de Firma Electrónica. Decreto Legislativo No.133
- Asamblea Legislativa (2017, 15 de diciembre) Ley de Procedimientos Administrativos. Decreto Legislativo No.856
- Corte de Cuentas de la República de El Salvador (2014, 24 de junio) Reglamento para el uso y control de las tecnologías de información y comunicación en las entidades del sector público. Decreto No. 24

CÓDIGO

- Asamblea Legislativa. (1988, 28 de abril). Código de Salud. Decreto Legislativo N° 955.
- Asamblea Legislativa. (1972, 23 de Junio). Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15.

E-BOOK

- Pragma, (2019) Transformación Digital.
- Sánchez J, (2019) Transformación e Innovación Digital. Recuperado el 12 de noviembre de 2020 de <https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>
- Secretaria de Innovación de la Presidencia (2020) Agenda Digital El Salvador 2020-2030: Plan de Desarrollo El Salvador Digital. Recuperado el 26 de septiembre de 2020 de https://innovacion.gob.sv/downloads/Agenda_Digital.pdf

REVISTAS DIGITALES

- Molina, S. (19 de octubre de 2018) La Transformación Digital. FEN Universidad de Chile.
- Naser, A. y Concha, G. (Abril 2011). El Gobierno electrónico en la Gestión Pública. Naciones Unidas. CEPAL. Recuperado el 14 de noviembre de 2020 de <https://www.bivica.org/files/gobierno-electronico.pdf>
- Palma, I. (2 de enero 2020). 5 hechos que impulsaron la transformación digital en El Salvador, en el 2019. Next Services. Recuperado el 14 de noviembre de 2020 de <https://nextservices.pro/archivos/2774#1577989267124-7bb64424-0b50>
- Rock Content Blog (25 de agosto de 2019). Employer Branding: ¿Qué es y cómo influye en las empresas? Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-employer-branding/>
- Souto, D. System (2019). Transformación Digital de la Administración Pública. System Group. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de <https://www.systemgrou.es/transformaciondigital/transformacion-digital-de-la-administracion-publica/31983/>

SITIOS WEB CONSULTADOS

- Sitio Web EDS Robotics. ¿Qué es la optimización de recursos? Recuperado el 02 de mayo de 2021 de <https://www.edsrobotics.com/blog/optimizacion-recursos-que-es/>
- Sitio web SIGET. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <https://www.siget.gob.sv/estructura-organizativa/>

- Sitio web Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador. Recuperado el 16 de noviembre de 2020 de <https://www.sc.gob.sv/index.php/quienes-somos/>
- <https://www.sc.gob.sv/index.php/filosofia/>
- <https://www.sc.gob.sv/index.php/sobre-el-equipo/>
- Sitio web Superintendencia del Sistema Financiero. Recuperado el 18 de noviembre de 2020 de <https://ssf.gob.sv/origen/>

ANEXOS

Glosario de Términos

Intendencia: Distrito a que se extiende la jurisdicción del intendente.

Proceso: Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Superintendencia: Se define como la suprema administración en un ramo u organismo que se encarga del control y de la vigilancia de un determinado sector económico o social.

Community Manager: Responsable de la gestión de comunidades digitales y redes sociales de una organización o institución de gobierno.

Analíticas de redes sociales: Analizan tráfico, sentimiento, imágenes y compromiso en tiempo real. Medición de marca, protección de marca y promoción de marca.

Indicadores clave de desempeño: Son herramientas que miden si una organización, institución, unidad, proyecto o persona están logrando sus metas y objetivos estratégicos. Proporcionan la información sobre el desempeño más significativa que permite a las organizaciones o a las partes interesadas, comprender si la entidad está o no en el rumbo correcto para lograr las metas definidas.

Prácticas Anticompetitivas: Es cualquier práctica realizada por un agente económico que, manifestada bajo cualquier forma limite o restrinja la competencia o impida el acceso al mercado a cualquier agente económico.

Guía de Entrevista Dirigida a Empleados de la SC

ANEXO G-1

Entrevista # _____ Realizada a: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Fecha: _____

Objetivo: Conocer y recopilar información sobre la eficiencia de procesos internos en las intendencias a través de la transformación digital en la SC.

Presentación del tema de investigación: **“Eficiencia de los procesos internos en las intendencias a través de la transformación digital. Caso ilustrativo: Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.”**

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la función principal de la Intendencia de (Investigaciones y litigios, Económica o Abogacía de la competencia)?
2. ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?
3. ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia ?
4. Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?
5. ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?
6. ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?
7. ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?
8. Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?
9. En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?
10. Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?
11. Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)
12. ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?
13. ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también

implementarse en otras superintendencias?

Guía de Entrevista Dirigida a Profesionales Externos a la SC

ANEXO G-2

Entrevista # _____ **Realizada a:** _____ **Edad:** _____

Sexo: _____ **Fecha:** _____

Objetivo: Conocer y recopilar información sobre transformación digital e implementación de herramientas tecnológicas en otras organizaciones.

Presentación del tema de investigación: **“Eficiencia de los procesos internos en las intendencias a través de la transformación digital. Caso ilustrativo: Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador.”**

La transformación digital promueve nuevas formas de aplicar procesos y administrar información, por lo que pretende expresar todos los procesos o actividades a formatos digitales y estandarizados.

1. Para usted, ¿Qué es la transformación digital?
2. De forma general, puede mencionar alguna de las herramientas tecnológicas / digitales que utiliza en sus procesos internos (Actividades de trabajo)
3. De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles serían los pasos que se deben seguir para llevar a cabo un proceso de transformación digital? Si pregunta (Por ejemplo, considerar primero algún tipo de hardware o software)
4. ¿Qué recursos considera usted que son indispensables tener para iniciar un proceso de transformación digital?
5. ¿Cuáles pueden ser los factores importantes para estimular en las personas el deseo de adoptar la transformación digital? (ó una nueva herramienta digital)
6. ¿Cuáles son los principales beneficios de adoptar la transformación digital en las organizaciones?
7. ¿Cuáles podrían ser los mayores desafíos que se enfrentan en un proceso de transformación digital?
8. Cuando se implementa una herramienta digital, ¿Qué recursos se vuelven más eficientes?
9. Considera usted que la transformación digital, ¿podría aplicarse en cualquier organización o habría alguna excepción?

Lista de Cotejo para Evaluar la Entrevista

ANEXO G-3

Criterio	SI	NO
Se presentó con claridad el tema de la investigación y los objetivos del mismo.		
Se explicó de forma clara el motivo de la entrevista		
Las preguntas se realizaron utilizando un volumen adecuado de voz y demostrando seguridad		
Incluye todos los puntos necesarios para la investigación.		
Uso un buen lenguaje al momento de la entrevista		
En el cierre de la entrevista se hizo un comentario relacionado con las respuestas más importantes del/la entrevistado(a)		
En la entrevista, se utilizó el cuestionario de preguntas y se siguió el hilo de la conversación		

Entrevistas Realizadas a Diferentes Empleados de la SC

Entrevista 1: Realizada a Encargado de
Unidad de Comunicaciones Edad: 37
años Sexo: M Fecha: 25-11-2020

ANEXO E-1

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-1.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

Cada intendencia opera de manera separada y no siempre hay una relación directa entre ellas, por supuesto hay comunicación y se asisten unas con otras; esta asistencia es sumamente importante ya que en ocasiones una intendencia le notifica a otra algo que puede abordar o tratar del mercado. Las intendencias son un equipo con todas las demás, pero tienen sus diferentes objetivos que garantizan y dan valor a su existencia, por ejemplo, la Intendencia de Abogacía se encarga de simplificar lo que se pretende dar a comprender, puede presentarse el caso que se desea transmitir información a niños y por supuesto se prepara un show de títeres que permitan perfectamente su comprensión de acuerdo al público al que se dirige.

E-1.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

PROCESOS INTERNOS

E-1.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia ?

E-1.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

Eran realizados de forma más rudimentaria, la integración como equipo de trabajo ha sido también mejorada, puesto que antes se mandaba un correo electrónico y se daba por hecho que todos lo sabían, pero el personal de servicio al no contar con acceso a una computadora o un correo asignado no se enteraba, todo esto fue evaluado en relación a comunicación e integración digital.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-1.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

De la AppSC (galardonada en 2015 y 2019) que nos permite mostrar al público y al mundo el trabajo que se realiza en la institución. Esta AppSC es uno de los mayores indicadores de transformación digital hacia afuera y desde adentro en la forma que se hacían las cosas.

Actualmente se está fortaleciendo

el tejido muscular interno digital para mejorar la eficiencia interna de las operaciones que se realizan y que se pueda dar valor a todas las intendencias de manera general.

La Superintendencia de Competencia buscaba tener una base de trabajo colaborativa en la nube que permite ordenar la información y el trabajo para ponerlo de cara al público que se interesara en conocer el trabajo que se hace y hasta dónde se llega con la responsabilidad.

También se creó un aula virtual que permite el poder transmitir por plataforma digital temas de interés a cualquier interesado en donde todo es grabado y se responde cualquier consulta de manera electrónica.

BENEFICIOS

E-1.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

Lo principal que podemos apreciar con la transformación digital es que todo se puede medir, se determinan métricas y se definen o redefinen estrategias de una manera mucho más ágil. Permite por lo tanto ser más eficientes en muchas cosas como, por ejemplo: Las ideas se pueden convertir en proyectos completos mucho más rápido.

la tecnología permite que se mejore

la velocidad con la que respondemos consultas, o la cantidad de tráfico en los canales electrónicos, nuestro canal de noticias, o el uso de la aplicación o también llamadas consultas efectivas. tenemos una métrica de la percepción digital de la gente respecto a nosotros, esto se mide a través de los gobiernos de cada red y también a través de nuestra propia ecuación.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-1.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

Tuvo una excelente acogida y tuvo excelentes resultados entonces nuestro equipo entendió el valor de esta nueva forma de hacer las cosas que brinda mejores resultados y simplifica el trabajo.

E-1.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Por ejemplo, para llegar al formulario de 1º contacto que tiene un formato amigable y de experiencia de usuario bastante sencilla de completar en línea, se tuvieron que realizar hasta tres reuniones con cada intendencia.

Para llegar a ello se debieron desarrollar procesos internos de comunicación, coordinación y análisis de datos, estos procesos fueron abriendo las

puertas a todo el equipo de trabajo para que pudieran comprender lo importante que es complicarse al inicio para llegar a ese formulario, pero que luego de un tiempo sería una forma más simple y fácil de recibir esta solicitud de las personas y que muchas veces, el 99 de veces tiene que ver con la transformación digital o con componentes digitales.

RECURSO TIEMPO

E-1.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

Se le dedicaba el tiempo que fuese necesario, en estos procesos han participado investigadores, abogados, economistas, personas que pertenecen al consejo directivo trabajando sin darse cuenta que estaban trabajando para un producto meramente digital como fue la App SC y con un resultado bastante bueno.

EFICIENCIA

E-1.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

Es un proceso paulatino, Hoy por hoy, el equipo valora que la transformación digital porque aporta mucho a la unidad, en el trabajo colaborativo, en el proceso de manejo de información y comunicación, ya

que anteriormente nos comunicábamos por correo electrónico que eso en cierta forma hacía que el tiempo de respuesta fuera lento, pero luego decidimos comunicarnos de manera interna por medio de mensajería rápida y más práctica como WhatsApp, o en la nube de la SC y obtuvimos una respuesta a la consulta de forma más fácil e inmediata, ya que para ciertas consultas o solicitudes no era tan necesario tener un respaldo de correo electrónico sino que internamente se comenzó a dar un cambio en la cultura organizacional en la SC, en el que se confía en la respuesta positiva del otro colaborador y en la adquisición de elementos que se deben comprender desde la cabeza de la institución en donde el Superintendente interpreta que estos elementos traen mayor eficiencia y son más prácticos.

E-1.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

Creo que en ambas formas.

Paulatinamente se puede ver cuando el sistema no tiene todavía un record de trabajo que permita generar algunos reportes que pueden obtenerse después de cierto tiempo de uso.

Inmediatamente, en mi opinión, se puede percibir cuando se consulta información de trabajo que alguien más está alimentando o procesando.

DIFICULTADES

E-1.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

Al principio no se quería que se escuchará como algo tan complejo, o algo estresante o algo muy grande que viene y cambia todo de golpe, provocando en las personas un bloqueo porque muchas seguramente iban a manifestar que no entendían nada de tecnología, sino que la forma más fácil de exponerlo era con proyectos pequeños que den resultados y dentro de estos proyectos sucede la transformación digital, en donde muchas veces las personas no se dan cuenta que en esos procesos existe la transformación digital para hacer las cosas, así que luego se explica y ellos mismos se sorprenden que pudieron participar en esos procesos.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-1.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Claro que sí, debido a los grandes beneficios que como institución se obtienen.

Entrevista 2: Realizada a Superintendente de SC Edad: 48 años Sexo: M Fecha: 11-12-2020

ANEXO E-2

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-2.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

E-2.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Representó de forma legal la Superintendencia y estoy a cargo de la Dirección Superior y la supervisión de las actividades de la Institución.

PROCESOS INTERNOS

E-2.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

Dentro de procedimientos internos nosotros tenemos una plataforma donde metemos todas nuestras etapas más importantes alegatos de defensa, probatorio, y ese si es una plataforma interna no está abierta al público y ahí nosotros vamos monitoreando, nos va tirando alertas, esta plataforma se llama SIX SI Y CD nos ayuda a identificar aquellos Scoit en donde nos desplazamos aún más de lo que deberíamos es un control interno no abierto al público, existe desde hace 6 a 8 años.

E-2.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

Se hacía un poco más manual, todavía hay gente que ocupa muchos programas de Excel, en donde meten toda la información, antes era más lento porque era a pie, era mucho más útil porque le ayuda a

uno a notificar que algo está pasando, a esta información no podía tener acceso todas las superintendencias sino solo el área interesada, tenían acceso el colaborador, el jefe, el coordinador, esta alerta se metía a documentos que respaldaba y si no había problema pasaba la siguiente tabla.

En cambio con las plataformas no solo se le avisa al jefe inmediato, dependiendo la información tenía que validarlo, para que en realidad fuera así, al igual con los sitios web se divulga cierta información obviamente que no sea confidencial, en esta divulgación por plataforma también interviene informática, una persona ingresa toda la información, entonces antes de que informática lo sacase a la página web hay un visto bueno del jefe, para verificar que la información fuera la correcta y que no fuera nada confidencial

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-2.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

La AppSC, plataformas internas no abiertas al público en general, aula virtual.

BENEFICIOS

E-2.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

La plataforma digital, mostrada

como aula virtual permite a interesados acceder a temas de interés sin necesidad de la participación presencial y todo esto es gracias a la digitalización de información y proceso.

También esta digitalización permite hacernos una mejor idea de lo que esperamos o debemos esperar, ya que en un primer momento en el primer módulo que lanzamos en el aula virtual se esperaban unos 40 participantes y la sorpresa fue que se inscribieron más de 100.

ventaja mayor de esto, es que al ser algo grabado y no presencial es que el interesado o interesada accede cuando el tiempo se lo permite.

El uso de tecnología permite brindar nuestros servicios a más personas o instituciones interesadas; claro con un mayor cuidado con la información catalogada como confidencial, puesto que, si bien nuestro objetivo ha sido darnos a conocer, también debemos determinar lo que podemos presentar al público sin caer en problemas de confidencialidad. Esto principalmente se ve en lo que contiene la AppSC, ya que la transformación digital nos obliga también a determinar con mayor énfasis la información que puede presentarse al público de manera general y que debe ser resguardado o qué debe ser más protegido.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-2.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la

adopción del nuevo recurso digital?

Existen personas que son bastante reuentes a las tecnologías y pues, no hay duda que la manipulación de estos sistemas no es tan fácil para personas mayores. Pienso que siempre cuando nos sacan de nuestro estado de confort obviamente siempre hay cierta reticencia, pero la herramienta como todo, cuando de forma diaria se comienza a hacer periódicamente luego uno lo hace de forma automática, definitivamente al principio si hay dificultad y duda de cómo utilizar la plataforma.

Por ejemplo, en la Superintendencia de competencia se cuenta con un sistema de permisos en línea, y cómo es algo que no se utiliza constantemente se vuelve complicado porque se olvidan ciertos pasos para realizar la solicitud de permiso por lo que se debe preguntar a las personas que lo crearon para recordar esos pasos que antes ya se habían mencionado en capacitaciones.

Personas arriba de 60 años solo hay 3 en la SC, la media de los colaboradores no anda tan arriba y eso nos ha permitido que las cosas fluyan con más rapidez.

E-2.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Nosotros tuvimos una idea adelantada como institución, dado que antes todo lo que nosotros presentábamos al

público se hacía de manera presencial, antes del confinamiento por la pandemia ya habíamos lanzado un proyecto de aula virtual y de pronto se estableció la cuarentena y muchas cosas han sido cambiadas en relación a la forma en que se hacían las cosas.

La gente hace esfuerzos en un primer momento en el primer módulo que lanzamos en el aula virtual se esperaban unos 40 participantes y la sorpresa fue que se inscribieron más de 100.

RECURSO TIEMPO

E-2.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

De manera interna lo hacen de acuerdo a la naturaleza del caso lo pueden hacer los equipos que llevan los casos, la intendencia de investigaciones, y principalmente lo hace el coordinador y sus colaboradores; además mencionar que tenemos dos áreas una es económica, que es donde se dan estudios, concentraciones, opiniones, monitoreo, y la otra es donde se dan procedimientos observadores, que implican normalmente multa; y ellos son los agentes encargados de alimentar la información de la App de forma interna y le dedican el tiempo de acuerdo al volumen de información y de acuerdo a las necesidades del momento.

EFICIENCIA

E-2.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

E-2.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

DIFICULTADES

E-2.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

No es tanto la parte operativa, sino que la parte legal, porque la autorización de firma electrónica se dará hasta el primer trimestre del próximo año, por otro lado, poder contar con todos los respaldos jurídicos y es por ello que se ha apostado que sea para el 2021.

También, Principalmente tuvimos problemas con el servidor, hoy en día todas o la gran mayoría de empresas e instituciones tienen sus servidores -no soy muy técnico con esto de la tecnología-, pero cuando migramos a otra calidad nos enfrentamos al problema de no poder acceder a cierta información que ya sabíamos que ya estaba ahí y por ende esto se vuelve un detalle importante al momento de considerar opciones.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-2.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Entrevista 3: Realizada a Intendenta Económica de SC Edad: 38 años Sexo: F Fecha: 18-12-2020

ANEXO E-3

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-3.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

La intendencia económica se encarga de 4 áreas principales: Estudios Sectoriales, Recibimiento de Recomendaciones, Opiniones sobre Normativas y Procesos de Contratación, Área Económica.

Nos interesa promocionar la sana competencia, pero para ello debemos estudiar y hacer un diagnóstico de los mercados, tomando en consideración las políticas existentes.

Recomendamos también política pública, basada siempre en mejorar la competencia para un mejor mercado.

E-3.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Se trabaja principalmente con comunicaciones, en el área de estudios

sectoriales que son, básicamente, instrumentos de promoción de la competencia.

Los estudios consisten en hacer un diagnóstico de las condiciones de los mercados en El Salvador; incluyendo las regulaciones existentes, las diversas políticas públicas que se han implementado en la medida que tienen una incidencia en la competencia. Por medio de estos estudios, se emiten recomendaciones de política pública, con el objetivo que más empresas puedan entrar al mercado a competir o que exista más libertad para que las empresas puedan expandir sus operaciones y que haya un ambiente de competencia.

La disposición de contar con la AppSC, es que se da a conocer más las propuestas que ha emitido la SC para otras instituciones del Estado o incluso la misma Asamblea Legislativa.

PROCESOS INTERNOS

E-3.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

Se realizan estudios de mercados y se hacen diagnósticos de los mercados, tomando en consideración las políticas existentes, también realizamos recomendaciones, basada siempre en la promoción de la sana competencia.

Además, con la inclusión de la AppSC, se obtiene como beneficio, visto desde nuestro punto de vista, la comprensión desde una latitud diferente de

conocimientos especializados sobre sectores económicos para mercados específicos que pueden ser de mucho interés para el sector estudiantil, ya que les permite estar al tanto de lo que se haya podido generar internamente sobre dichos sectores.

E-3.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

Las estadísticas se llevaban de manera más rudimentaria, por medio de cuadros de Excel, formatos de SPSS, y otros formatos afines; más que la herramienta que se utilizaba es más importante la concepción de hacia donde se desea llegar independientemente de la herramienta que se implemente.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-3.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Internamente tenemos plataformas más administrativas, y desde mi perspectiva de usuaria, tenemos una plataforma mediante la que se registra la correspondencia que se recibe y la que sale de la institución, es una plataforma digital importante ya que permite organizar las tareas de cada área, permite rastrear fechas de recepción, marginaciones y observaciones de las tareas.

Hay otro sistema de registro de los

casos en donde se va llenando todo lo relacionado a los casos en particular, ahí se agregan nuevas opiniones o nuevo material incluido, entre otras. Se debe completar un formulario y se va llenando con una bitácora de avance, también está vinculado con el sistema de página Web.

Este último sistema también permite generar estadísticas históricas del trabajo, lo cual es importante ya que podemos conocer cuántas participaciones hemos tenido en diversas áreas.

BENEFICIOS

E-3.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

Permite hacer más rápido todas las gestiones internas y externas que se llevan a cabo, también permite el acceso a información de calidad que es útil para la toma de decisiones y también para la reducción del trabajo interno, implementación de procesos de mejora y la eficientización de las tareas.

Por medio de AppSC se generan estadísticas históricas de trabajo, la AppSC permite dar a conocer a la ciudadanía la importancia de implementar ciertas medidas y conocer más sobre los mercados. En la AppSC se publican estudios que pueden ser de mucho interés para el sector estudiantil.

La plataforma digital permite organizar las tareas de cada área, permite

rastrear fechas de recepción, marginaciones y observaciones de las actividades.

El aula virtual permite socializar materiales y presentaciones que son especializadas en nuestra área.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-3.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

Por la naturaleza de los profesionales que laboran en la SC no considero que haya alguna resistencia para adoptar la nueva tecnología, sí ha sucedido en algunas ocasiones que ha habido dificultades con el proceso inicial de familiarización con la herramienta, por lo general las personas mayores tienden a preferir diseños más simplificados, más minimalistas porque les facilita el uso de la plataforma, en el caso de los más jóvenes les es más fácil y más natural hacer uso de las tecnologías. Además, que el trabajo es bastante colaborativo, la misma dinámica de equipo hace que ante alguna dificultad se solventa de forma colectiva, eso ayuda a complementar las habilidades, diferencias que podrían existir en términos de uso de sistemas digitales.

E-3.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima

implementación?

Trabajar de forma colaborativa, tener una dinámica de equipo que permita solventar las dificultades que se presenten de forma colectiva, además se realizan los ajustes necesarios de forma interna en la vía normativa.

RECURSO TIEMPO

E-3.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

EFICIENCIA

E-3.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

La eficiencia se ve de forma paulatina, una vez se hace uso de plataformas digitales, sistemas de registros, aulas virtuales, plataforma administrativa para el registro de correspondencia y de la misma AppSC, etc. se ve la agilización de los procesos, permite

hacer más rápido todas las gestiones internas y externas que se llevan a cabo, permite la generación de información sistematizada a nivel institucional, el uso de la tecnología permite el acceso a

información de calidad que es útil para la toma de decisiones, las tareas se eficientiza, los resultados de los estudios realizados llegan a más personas, más rápido y a un costo menor.

E-3.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

El recurso que se vuelve más eficiente es el tiempo, ya que las actividades, procesos, y tareas se ven agilizados por el uso de tecnologías.

DIFICULTADES

E-3.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

Cumplir con ciertos requisitos que están dados por la ley, cumplir con formalidades legales y realizar los ajustes necesarios de forma interna en la vía normativa; tal es el caso de la firma digital que está próxima a oficializarse, es una de las expectativas que tiene la Sc, que todo el trámite de concentraciones de haga de forma digital pero en este momento no podemos porque en el país no tenemos firma electrónica y eso para nosotros implica ciertas complicaciones, el trámite de concentraciones económicas para darles un contexto es un trámite autorizador, es

decir los empresarios solicitan permiso de llevar a cabo una transacción por ejemplo: una compra, una fusión, y cualquier otra donde haya un cambio de control siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos que están dados por la ley, entonces buena parte de los trámites de concentraciones implica la revisión de documentación empresarial que deben de cumplir con ciertas formalidades legales por ejemplo: que las firmas deben estar legalizadas, tiene que firmar el apoderado de la empresa que tenga atribuciones para suscribir ese tipo de documentos en otros, como el país todavía está trabajando en el desarrollo de esta firma electrónica, entonces la Sc debe esperar que eso pueda llevarse a cabo para que nosotros pudiésemos recibir documentos electrónicos que se pueda garantizar la integridad de los documentos y que la suscripción se haya llevado a cabo por las personas autorizadas, una vez se solvente esto si tenemos interés que el trámite se lleve de manera electrónica al ser un permiso sería un beneficio para los administradores porque les facilitaría el procedimiento, además porque hay varios intercambios de comunicación entre la autoridad de competencia y los empresarios en la medida en que ellos presentan la solicitud pero también la Sc puede prevenirles cierta documentación, puede decirles los requerimientos de información, los trámites de audiencia, entonces hay toda una interacción entre la Sc y los empresarios que podría facilitarse mediante un mecanismo digital, podría agilizarse y de

esa manera favorecer el clima de inversión. Es un proyecto que la Sc tiene a futuro y estamos a la espera de lo que suceda con la implementación de la firma electrónica y de los certificados electrónicos, en la medida que esto suceso la Sc podrá avanzar, mientras tanto se está avanzando mediante la revisión del marco normativo aplicable, además que se ha tenido acercamiento con otras autoridades de competencia para comprender el desarrollo de estas plataformas, y también acercamientos para conversar sobre el financiamiento y hasta ahí se puede avanzar hasta el momento.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-3.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Si, el uso de las tecnologías permite eficientizar los procesos internos y externos, posibilita tener a la mano información sistematizada, permite trabajar transversalmente a través de toda la estructura organizativa y facilita el acceso a la información a la ciudadanía interesada; en definitiva, estas herramientas tecnológicas pueden ser usadas y adoptadas por otras instituciones gubernamentales.

Entrevista 4: Realizada a Intendenta de

Investigaciones y Litigios Edad: 43 años Sexo: F Fecha: 22-12-2020

ANEXO E-4

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-4.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia de Investigaciones?

Somos una intendencia de investigaciones y litigios, en cuanto a investigaciones se busca encontrar y evaluar todas las prácticas categorizadas como anticompetitivas que cualquier empresa pretenda realizar en el mercado.

En nuestra área de litigios, se encarga de la defensa de las resoluciones dadas por la SC, especialmente de aquellas resoluciones sancionatorias en la que los agentes económicos sancionados se muestran inconformes con la sanción o multa, en este caso también se va a los juzgados y nos corresponde defender la resolución y presentar amparos frente a la Sala de lo Constitucional cuando se considera que, por motivo de estos procesos judiciales, ha habido violaciones a derechos.

E-4.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Soy la encargada de supervisar y coordinar que se encuentren y evalúen todas las prácticas categorizadas como anticompetitivas que cualquier empresa

pretenda realizar en el mercado, también me encargo que se realice la defensa de las resoluciones dadas por la SC.

PROCESOS INTERNOS

E-4.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

E-4.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

Entiendo que antes las entrevistas a testigos se hacían con audio grabado y había un secretario que debía escribir todo lo que se estaba comentando, lo cual favorecía a que se perdieran ideas o datos que habían sido interpretados por quién escribía.

Con relación a la digitalización de los expedientes ya que ahora con la pandemia, nosotros no tuvimos retrasos con nuestro trabajo ya que todo lo que necesitamos para trabajar se encontraba en formato digital, además que en la SC se trabaja con computadoras portátiles y no de escritorio para poder llevarla a donde queramos.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-4.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Tenemos una herramienta en software que va midiendo las etapas, especialmente es importante ya que, si estamos frente a un caso sancionador, se cuenta con un plazo de ley ya establecido y que no puede durar más de 2 años y a través de este sistema se han establecido plazos para recibir alertas y se nos facilita la organización; además, en este sistema también se va incluyendo las resoluciones que se tienen de carácter interno.

También, cuando en un caso sancionador se entrevistan testigos, hacemos uso de cámaras de video y grabación.

BENEFICIOS

E-4.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

Pues ayuda muchísimo, en nuestro caso, toda la información que cada área maneja se encuentra en bases de datos, a las cuales podemos acceder desde donde estemos y a la hora que se necesiten, esto nos da la libertad de avanzar en cada caso sin necesidad de estar presente en una oficina, además las bases van siendo actualizadas con cada desarrollo que se haga y estos avances también van siendo integrados a toda la información digitalizada.

No obstante, por mencionar un problema, ya que nosotros también dependemos de otras instituciones que tienen información muy

relevante, pero en papel; y esto nos puede generar retrasos si estas instituciones no están laborando o se encuentran de vacaciones.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-4.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

En un principio cuando tocó alimentar la plataforma de la App, se subieron todos los escritos y esto significó mucho trabajo porque se hacía manual porque no se contó con una consultoría o con agente externo que ayudará, sino que les tocaba a los colaboradores aunado a las actividades que ya tenían, en un principio podría sentirse como una carga adicional, pero al ver los beneficios uno se da cuenta que es algo que se necesita hacer y que es parte del proceso y comienza a verse con normalidad.

Algo importante es que haya compromiso desde el intendente hasta las coordinaciones, es importante que se de este ejemplo de compromiso y que uno lo hace porque se ordena de mejor forma la información y se tiene más a la mano; En general no hay quejas, no hay oposición de parte del personal.

E-4.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta

tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

RECURSO

TIEMPO

E-4.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales? y actualmente, una vez ya implementadas las herramientas digitales, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

En muchos casos este trabajo adicional se realizaba fuera de horas laborales debido a que se tenía un tiempo límite en que se tenía que tener listo, se trabajaba horas adicionales entre semana e incluso se trabajaba días sábados, esto se hizo en la alimentación principal de la App luego de esto se necesita tiempo para el mantenimiento adicional el cual es periódico y relativo a la carga de trabajo que entra del sector judicial, en todo el año supone alrededor de un 20% de trabajo de la unidad de litigios; a lo largo del año se debe estar actualizando esta base digital porque hay que subir documentos, revisiones, que se deben actualizar periódicamente.

EFICIENCIA

E-4.10 Cuando se implementa una herramienta

digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

E-4.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

Se ahorró tiempo, porque ya no se debe ir a una bodega física externa a la institución a la que había que trasladarse en vehículo y pedir los permisos correspondientes para sacar los expedientes, ahora los expedientes se tienen de fácil acceso y de manera inmediata en una carpeta digital.

Hubo también ahorro de carga laboral porque facilita el trabajo, se evita también el riesgo de pérdida de información, por ejemplo, en 2014 hubo un conato de incendio que fue en el área de los servidores, parte del expediente sufrieron quemaduras; todo esto son factores que contribuyen a que hagamos esta valoración de costo beneficio.

También existe un ahorro de recursos porque la documentación, expedientes, etc. puede darse en un cd y no es necesario el uso de papel, impresiones, etc. todo esto contribuye a que se optimicen los recursos.

Además, es importante destacar que cuando una institución va a la vanguardia con la tecnología goza de más prestigio.

DIFICULTADES

E-4.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-4.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Totalmente, durante esta pandemia se dejó ver la necesidad del uso de tecnología, hubo instituciones gubernamentales que no pudieron seguir trabajando porque tenían únicamente la información en físico y no podían llevarse a casa, caso distinto de aquellas instituciones en que disponen de la información, documentos, expedientes, etc. en digital. Esto genera un retrasado de un cumulo de trabajo que afecta sobre todo si hay que brindar un servicio a la ciudadanía, se ve este retraso y hay un gran impacto porque no se satisface esta necesidad de interés general, además considero que además de cara al ciudadano que se le puede dar un mejor servicio también el trabajo interinstitucional fluye mejor cuando se está a la vanguardia con la tecnología.

Es importante y necesario que las instituciones públicas inviertan recursos en tecnología y creo que este año 2020 nos dio una gran lección si no estamos a la mano con la tecnología sufrimos estos retrasos y

luego vemos las consecuencias.

De hecho, la ley de procedimientos administrativos exige un expediente virtual.

Entrevista 5: Realizada a Jefe de Unidad de Informática Edad: 40 años Sexo: M Fecha: 03-03-2021

ANEXO E-5

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-5.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

No se realizó esta pregunta, ya que no pertenece a ninguna Intendencia, sino que pertenece a Apoyo Organizacional.

E-5.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Como cualquier unidad de informática, cuenta con las siguientes áreas principales:

- Gestión de recursos tecnológicos (Computadoras, equipo, infraestructura que tiene que ver con data center, servidores, servicios. etc.)
- Desarrollo de sistema, que es el que se encarga de dar sistemas de información y proveerles a las diferentes áreas correspondientes.
- Asistencia Técnica, que está muy ligada a proyectos, asuntos muy particulares y que es operar con las áreas correspondientes para sacar adelante un proyecto específico donde haya un componente tecnológico particular (hardware o software)

• Soporte técnico

PROCESOS INTERNOS

E-5.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

No se realizó esta pregunta, ya que no pertenece a ninguna Intendencia, sino que pertenece a Apoyo Organizacional.

E-5.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

La SC cumple este año 2021, 15 años de existir y pues tuve la oportunidad de estar en la SC desde que no tenía ninguna computadora y solo eso es un cambio. Así que en los primeros grandes ratos fue poner una máquina a cada persona, dar su acceso correspondiente de internet y de todos los servicios. Luego se pasó a una segunda etapa, que fue la transformación de hacer las cosas manuales hacia las cosas más mecanizadas o sistematizadas y así proveer otro tipo de software que les puede servir en su día a día en las áreas de forma general y ser un poco más eficientes, ya que se si se cuentan con un software que le permite hacer una gestión en particular, baja la parte operativa.

El año pasado durante la pandemia, casi todos nos tuvimos que apresurar a trabajar en términos de la transformación digital; lo bueno es que en la Superintendencia se tienen muchas alternativas y dentro de estas alternativas, no necesariamente todas van a ser adquiridas con dinero porque es otra parte bien particular, los recursos son escasos, siendo una institución de gobierno

se debe ver cómo se utilizan de la mejor forma. Hay diferentes modalidades, las cuales se tienen que jugar para ver qué cosas implementar o analizar también los efectos de los riesgos que pueden existir en términos de vulnerabilidades, que es otra cosa bien puntual para nosotros. Cualquiera podría decir: Implemente un software libre, con un software libre se da, pero hay varios factores relativos a tener en cuenta, que lo hacen decir: No puedo poner un software libre porque tiene problemas de vulnerabilidad o el otro factor que viene siendo bien relevante es que existe un software libre, pero necesito que alguien use skip (SKIP: Gestión Simple de Claves Para los Protocolos de Internet)

Tratamos de dar a la gente, herramientas que puedan utilizar ya sea de costo que nosotros llamamos, herramientas propietarias o aquellas que no tienen un costo, que son softwares libres que también se utilizan en algún momento particular.

Desarrollo de Software hay bien poco institucional, no hay un área específica de desarrollo de software, por lo tanto, también, poco a poco se va avanzando en el tema de sistema.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-5.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Por cuestiones de confidencialidad y salvaguardar la información, no es posible entrar en detalles, solo puedo mencionar

que usamos software libre para actividades internas y hacia fuera se pueden ver los recursos públicos que se tienen a la mano como es el sitio web; AppSC, que es una aplicación que tiene el personal para poder divulgar la información hacia el público en general. Hay software al interior de colaboración, software de correo electrónico, software para gestión de recursos que es general; algunos sistemas propios e internos para manejo de información documental, para manejo de trámites de todas las áreas o de alguna de las áreas, algunos que nosotros tenemos al interior y otros que también que el gobierno ya los entrega y que el desarrollo no es acá, sino que es un desarrollo externo, como el Ministerio de Hacienda.

En la AppSC por ejemplo, fue un desarrollo externo de una empresa, de un proveedor en particular y lo que se buscó es que una parte de un proceso de un área que está aquí se pusiera al público y se conocieran como ciertas etapas donde hay una revisión institucional de la SC con la Corte Suprema de Justicia, usted puede encontrar allí solamente el seguimiento de los casos contenciosos que están en la Corte Suprema de Justicia. Así que un agente económico o empresa va y pone allá un amparo o un proceso contencioso, para poder decir que la Superintendencia me ha puesto esta multa o esta resolución en particular y yo no estoy de acuerdo con ella; allí es donde lanza y comienza toda la historia. Ahora en particular allí en la AppSC, tú puedes ver

cómo va toda la cronología de ese proceso, que realmente es un proceso no interno de la SC, sino que es un proceso que sigue la Corte Suprema de Justicia, ya sea un proceso contencioso o restrictivo como les comentaba, ahora en ese caso la SC, es una contraparte, el proceso particular es de la corte y la SC actúa como en defensa de todo el proceso en particular.

En la aplicación, ustedes pueden ver todos los pasos que hace el agente económico, que hace la Corte, que hace la SC y ustedes pueden ir viendo cómo caminando todo el proceso en particular. Antes de ellos, eso no se divulgaba al público, comúnmente se hacía una divulgación, pero con una hoja excel creo que lo estaban haciendo y se publicaba en el sitio web de la SC, había un apartado donde se iba indicando cómo iba el avance. Si ustedes van al sitio web de la SC, ustedes también pueden encontrar el caso, a quien se le va entregando, cómo va un procedimiento en investigaciones en SC y cómo finaliza. A partir de allí anteriormente se comenzaba a poner toda la cronología, que hoy en día ya no se pone en el sitio web sino que se pasó a esa nueva aplicación y ya solamente se hace un vínculo del sitio web a esa aplicación en particular.

Las redes sociales no se manejan en informática, todo lo que tiene que ver con redes sociales, es manejado en el área de comunicaciones. Solo puedo comentarles que hay la mayoría de las redes sociales más populares y comunes. El hecho que el community manager de la institución es el que lleva adelante todo eso: Facebook,

Twitter que son las dos principales que diría yo que es donde se hace la divulgación de la información en particular. Los procesos en particular, si ellos los manejan y más detalles se los pueden dar en comunicaciones.

BENEFICIOS

E-5.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

Yo considero que es muy importante porque disminuyen los tiempos, si las cosas se hacían antes por ejemplo en 1 o 2 días hoy se disminuye bastante el tiempo, ese el caso de los informes, es muy común en el área pública que para mostrar el avance de actividades se generen informes para las diferentes áreas u otras instituciones gubernamentales, quizás ese es uno de los mejores beneficios que tiene el uso de herramientas tecnológicas, estas permiten obtener la información ya construida de mejor forma ya sea en forma de reportes y con la estructura que se necesitan sin necesidad de pedir a cada una de las áreas, cuáles fueron sus avances, esto ha ayudado un montón porque ha agilizado los procesos; existe un reto que se está encaminando que es el de usar cero papel, esto es importante dentro del proceso de la transformación digital, cuyo fin es el de crear documentos digitales que tengan una firma electrónica y con ello ya no es necesario el imprimir documentos.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-5.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

E-5.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Todo comienza con el requerimiento original, si el cliente no forma parte contigo para desarrollar un sistema o desarrollar una plataforma en respuesta a una necesidad particular entonces los resultados serán unos que no serán los óptimos, todo el proceso debe llevar el acompañamiento de la esa contraparte que es la persona que va a usar el sistema, mecanismo o software.

Luego deben de hacerse las pruebas necesarias antes de su implementación y así hacer las correcciones pertinentes, esto contribuye a que cuando se implemente baje la curva del aprendizaje de manera tal que la gente que ha participado contigo en el proceso de desarrollo ya conocen y ellos mismos te ayudan a hacer la parte de la inducción y capacitación de la herramienta digital.

Las personas que acompañan el proceso de desarrollo sirven como un primer nivel de servicio ayudando a resolver cualquier dificultad que se presente con el uso e implementación de las herramientas tecnológicas, de esta forma solo llega a

informática aquellos problemas de implementación que realmente requieran de modificación y corrección.

RECURSO TIEMPO

E-5.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

Buscamos que cuando se implemente una herramienta tecnológica no necesite mejora por lo menos en unos 3 o 5 años, las cosas son cambiantes, pero no se cuenta con el recurso humano y financiero necesario para hacer mejoras continuas por ello se deben hacer eficiente el uso de los recursos. Una buena práctica que se implementa es el llevar una bitácora de los sucesos que se dan con el uso de los mecanismos y servicios implementados además se registran todos los requerimientos de modificación de sistema y a través de esa bitácora se lleva el control de todo lo que está pasando, de ser necesario se hace una corrección por eventos y luego se revisa y decide año con año que sistema se va de cambiar o modificar.

EFICIENCIA

E-5.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

Esto varía de acuerdo al sistema, software, plataforma, etc. que se haya implementado, además varía de acuerdo del correcto uso

que se le dé, aunque en la mayoría de los casos la mejoría se ve de forma inmediata.

E-5.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

Creo que el recurso que más se percibe es el tiempo, ya que cuando se ha implementado la herramienta de transformación digital es más fácil y rápido el acceso a toda la información necesaria para el trabajo del día a día.

Por otro lado - “no sé si es para bien o para mal” – pero, es necesario también considerar el recurso dinero pues al inicio hay que hacer una inversión un poco más grande para la adquisición de la infraestructura y los equipos necesarios y adecuados; no obstante, se termina ahorrando recursos para buscar información, recursos antes destinados a la papelería se ven drásticamente reducidos.

DIFICULTADES

E-5.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

La gran dificultad es siempre la aversión al cambio en ese caso nosotros la atacamos con el acompañamiento de todas las áreas desde el momento de la idea para poder elegir las mejores opciones y no dejar fuera

ninguna necesidad particular de las diferentes unidades de la SC.

Otro problema se presenta al momento de adaptar un trabajo manual a otro digital, ya que primero se debe estandarizar un proceso para poder tratarlo digitalmente; en esta situación si una institución ya está con una ISO 9001, por ejemplo, es un gran beneficio ya que estandariza procesos.

Por último, como experiencia, siempre se deben esperar imprevistos que surgirán en el futuro, por lo cual es importante tener un plan B si el sistema presentara en el futuro algún problema que impida acceder a la información que contiene, es importantísimo tener un respaldo de todo lo que se maneja digitalmente.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-5.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Sí, totalmente.

En el nivel de institución o de empresa todo es muy similar, ya cambian algunos sistemas ad hoc que son la esencia de la actividad a la que se dedica cualquier otra institución ya sea de gobierno o privada.

Es importante tener en cuenta, que no es necesario crear siempre un sistema, sino que en el mercado existen muchos ya creados tanto de distribución libre como pagados, así que en muchos casos sólo es necesario

evaluar y elegir la mejor opción.

Entrevista 6: Realizada a Coordinadora de Prácticas Anticompetitivas de la Intendencia de Investigaciones y Litigios Edad: 35 años Sexo: F Fecha: 12-03-2021

ANEXO E-6

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-6.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

Coordinar el impulso de todas las investigaciones que realiza la superintendencia, ya sea iniciadas de manera oficiosa; es decir por cuenta nuestra o por una denuncia en materia de violaciones a la ley, específicamente de prácticas anticompetitivas.

E-6.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

- Impulsar todas las investigaciones, estar pendientes de todo el trámite, de que se realicen todas las distintas actividades digamos que se muevan. Digamos que es un gran proceso que lleva muchas actividades que se hacen, por ejemplo: Si hay que hacer llamadas telefónicas, hacer cartas, a quiénes se van a requerir, entre otras. Entonces a estas actividades son las que debo estar impulsando y seguimiento con los equipos de trabajo y esto en el marco de

una estrategia que debe ir con el plan o ruta que tiene llevar la investigación.

Escoger los equipos de trabajo junto con la intendenta de investigaciones, que nos estamos reuniendo periódicamente.

Estas actividades las realiza en dos niveles, primero debo contar con la aprobación de la intendenta de lo que ella deba decidir y de allí ejecutarlo. En el otro nivel con los equipos de trabajo estoy pendiente de que se hayan cumplido esas actividades en un período de tiempo establecido.

- Revisar el fondo de las investigaciones desde la perspectiva económica, soy el filtro que cuando me pasan el producto de todas las actividades o la estrategia tengo que verificar el criterio económico para que esté “ok”; que sea lo que “proceda” y avalar. Porque la estructura de la Intendencia es: El Intendente de investigaciones, luego soy yo como filtro previo: Coordinadora de prácticas anticompetitivas y el abogado.
- Ver todo el tema de prácticas ya en la perspectiva del funcionamiento de toda la SC, hay temas que quizá atañen a investigaciones de prácticas anticompetitivas, pero desde otra perspectiva, por ejemplo: Los proyectos de reforma a la ley, directamente debe revisarlos, también debo ver qué herramientas deben implementarse para las investigaciones y mejorarlas según las prácticas internacionales.

Por ejemplo: Si se va a utilizar un

programa en especial para el “Programa de clemencia.”

PROCESOS INTERNOS

E-6.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

Contamos con procesos internos que forman parte de una estrategia interna de investigación y que no han sido divulgados al público por lo que no puedo dar mayor detalle, pero en la medida que pueda contestar. Por ejemplo, un gran proceso que se hace es el de investigación, en donde este proceso de investigación puede llegar a ser formal o puede ser bastante preliminar porque hay que descartar muchas cosas, antes de llegar a ver si un aviso tiene méritos suficientes para pasar a una etapa más formal.

Verificar que existan elementos suficientes para dar paso al procedimiento sancionador; en este procedimiento se defiende la hipótesis que ha creado, en dónde debo contra argumentar la defensa que la otra parte y las explicaciones para sostener la hipótesis y al final recabar toda la información que permita al consejo directivo determinar si el agente económico ha infringido la ley y se debe ser sancionado.

El proceso de tramitar un proceso sancionador va bien de la mano de los economistas y abogados, porque los abogados, son quienes lideran este trámite, entonces ellos tienen que dar todas las

garantías legales para que la persona sienta que se está defendiendo y que el proceso está siguiendo todo lo legal. No obstante indicar que, dentro de estos grandes procesos, existen sub-procesos.

E-6.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

Desde que yo llegué, digamos que siempre se han utilizado recursos tecnológicos y que se han ido mejorando con el tiempo. Estoy en la SC desde el 2009 de estar y cuando llegué si comente que la parte de investigaciones está un poco aislada de la parte digital, porque el problema es que la intendencia de investigaciones y litigios es la parte represiva, entonces debemos tener mucho cuidado en lo que nosotros vamos a divulgar respecto al trabajo que nosotros realizamos en herramientas digitales. Quizá desde la perspectiva de lo que sale es bastante delicado porque se tiene bastantes asteriscos, la información es confidencial. Sin embargo, las tecnologías nos han permitido identificar oportunidades en cuanto a lo que podemos recabar de ellas, porque ahora las redes sociales te permiten una ventana de oportunidad para recabar información y conocer de manera oportuna, ya que es en tiempo real lo que está pasando en el mercado e incluso las percepciones de las personas.

Debido a la pandemia; es decir, por

cuestiones de bioseguridad, la SC ha ido mejorando las herramientas tecnológicas que permitan obtener información de afuera hacia adentro y que nos permitan hacer nuestras investigaciones y adicionalmente esto va de la mano que se debe educar a la población; generando información útil y accesible para los ciudadanos que puedan comprender que es una práctica anticompetitiva.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-6.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Utilizamos las redes sociales, la página WEB de la SC y la Aplicación de los Casos (AppSC), buscamos presentar al público por medio de estas herramientas las actividades que la institución tiene a su cargo, todas las investigaciones y casos administrativos. Intentamos comunicarnos con los ciudadanos, mostrando desde las denuncias hasta la resolución, ya sea para seguir en proceso sancionatorio o para descartarla, no obstante, siempre se da a conocer a la población ya que desde nuestras obligaciones también está dar a conocer la situación del mercado. permitiéndoles conocer hasta la fecha y hora en que los casos que vemos pasan a sede judicial, quiénes tienen la potestad de obligar a ejecutar una resolución.

Estos recursos tecnológicos no sólo

permiten darnos a conocer, sino que, considero que las herramientas digitales son un mar de información para mantenernos informados y adicional a ello con todo esto de la pandemia, nos hemos dado cuenta de que tener la información digitalizada permite seguir trabajando, de forma limitada, pero esta limitación también se debe al bajo nivel en transformación digital que poseen otras instituciones.

BENEFICIOS

E-6.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

De entrada, nosotros tenemos una mejor comunicación y mayor facilidad para acceder a información sin movernos del escritorio o consultarla sin estar en la institución y pienso que de salida, permite brindar información veraz a la ciudadanía de todo lo relevante a lo que nuestra existencia debe y por ende mientras la población más conocimiento tenga de una práctica competitiva también pueden denunciar de una manera anónima y correcta.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-6.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

Creo que en general ha sido muy bueno porque todos y todas conocemos que simplifica el trabajo y podemos resolver cada situación con mayor rapidez y eficiencia, pero, también es importante destacar que cuando se inicia con un proceso de transformación digital, este se puede percibir como muy tedioso y trabajoso.

Las nuevas generaciones saben mucho sobre lo digital y esto les permite poder adaptarse mucho mejor que una persona ya con más edad.

E-6.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

En un inicio, no recuerdo mucho, pero la cantidad de trabajo fue bastante, se tuvo que laborar tiempo adicional para poder avanzar como se esperaba, se tuvieron que hacer algunos cambios para poder hacer las cosas de la nueva forma que se estaba implementando.

RECURSO TIEMPO

E-6.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

En cuanto al mantenimiento, no puedo dar

una opinión muy certera del tiempo en general ya que eso lo ve informática y también depende el tiempo que necesitan otras áreas para cargar la información de las actividades, no obstante, el tiempo se vuelve cada vez menor mientras más información se tenga digitalizada.

EFICIENCIA

E-6.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

Considero que en algunos casos es inmediata y en otros se presenta paulatina. Por ejemplo, de manera inmediata se nota la disponibilidad de información de los procesos que se llevan internamente, sobre todo lo relacionado a los resultados de las distintas actividades que se llevan a cabo en la SC, permitiéndonos ahorrar recursos en el tema de búsqueda de información y tiempo.

Por otro lado, de manera paulatina se percibe en aquellos recursos tecnológicos que no se pueden incluir o que se incluyen no en un 100% y esto deja una herramienta subutilizada, lo cual se traduce en notar su eficiencia no total.

E-6.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros).

Yo pienso que se vuelven más eficientes los procesos en sí, ya que se simplifica mucho el trabajo, se facilitan y agilizan los trámites de los procesos, y se obtienen respuestas más rápidas.

DIFICULTADES

E-6.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

La primera dificultad que se afronta es que la herramienta tecnológica pueda ser utilizada por la mayor cantidad de usuarios internos, esto exige que haya todo un proceso de capacitación y de formación del personal, cada vez que se implementa una nueva herramienta incluso de plataforma gubernamental es importante empaparse del uso de la herramienta.

Lo primero es el proceso de inducción e identificar a las personas que estarán involucradas en ella, cabe mencionar que no todos los sistemas están relacionados con el quehacer diario, sino que es un reporte de cara al público o de cara a instituciones gubernamentales entonces se debe asignar a responsables que se mantengan alimentando este proceso, esto requiere un proceso de supervisión y revisión del coordinador y del intendente de que lo que se publique en las plataformas estén correctas.

Lo segundo es el tema financiero, cuando surge la necesidad de hacer uso de una nueva herramienta tecnológica el mayor

reto es el vender la idea de que realmente es necesaria y que vale la pena usar este recurso financiero en la creación de esta herramienta.

Un ejemplo de esto es la Informática forense para la recusación de la evidencia de infracciones que requiere sustentar infracciones administrativas cometidas por empresas donde la evidencia de estas infracciones están en las computadoras de las empresas, entonces esto exige herramientas tecnológicas de alto nivel que requieren de rigor policial para poder probar las infracciones y prácticas anticompetitivas y que esto se ha hecho siguiendo las prácticas internacionales, las facultades de la Sc y del marco normativo salvadoreño. Entonces es un gran reto demostrarle a la administración pública la naturaleza atípica, y las necesidades únicas para que avale los fondos necesarios para la adquisición de esta tecnología.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-6.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Sin lugar a duda, es una gran ayuda en relación con el tema de recabar toda la información de la percepción ciudadana y de las instituciones públicas y la colaboración interinstitucional, todas las instituciones públicas deberían de tener un

sistema a través del cual se facilite la información; sería ideal tener un organismo centralizado de información que esté constantemente actualizado; la información es conocimiento y sin información es muy poco lo que un gobierno puede hacer como parte de políticas públicas ya que para ello se debe de partir de la riqueza de información.

El gobierno podría crear un órgano centralizado de información y compartirla a las instituciones públicas sin mayor burocracia, que haya una sinergia entre las distintas instituciones públicas sin perder las atribuciones de cada una de las leyes orgánicas eso sin lugar a dudas sería algo fenomenal porque esto lo que precisamente la ley de procedimientos administrativos apunta hacia, busca que la administración pública sea más eficaz y que no se duplique la información.

Entrevista 7: Realizada a Coordinadora de Litigios y sanciones de Intendencia de investigaciones y litigios Edad: 39 años Sexo: F Fecha: 12-03-2021

ANEXO E-7

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-7.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

No realice esta pregunta, porque ya habíamos entrevistado a alguien de esta intendencia y seguro se obtendría la misma

información.

E-7.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Se encargan de llevar a cabo la defensa de legalidad de los actos cancelatorios que se emiten en la Superintendencia de Competencia y el seguimiento a la eficacia de los actos cancelatorios por bien. Esas serían como las dos actividades macros que se hacen en esta unidad y básicamente consisten en llevar la defensa judicial, llevar la revisión y representación judicial de los actos cancelatorios que salen de la unidad; ya sea presentando demandas, seguimiento en el cobro de las multas o en las obligaciones que se imponen en los procedimientos.

Además, también se tiene un área que es la de procedimientos sancionatorios por otras infracciones, estos son procedimientos que se instruyen por infracciones que no son las prácticas anticompetitivas, que es la práctica medular en la ley de competencia, pero hay otro tipo de prácticas que también se atienden en esta unidad.

PROCESOS INTERNOS

E-7.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

En la unidad de litigios se tienen procedimientos administrativos, que son los

procedimientos sancionatorios por otras infracciones; es decir, distintas a las prácticas anticompetitivas. Estos a su vez, llevan procedimientos de notificaciones o los actos de comunicación que se tienen que ir dando en medio de estos procedimientos que se dan en la intendencia. También hay otras gestiones o diligencias que se siguen para lograr la eficacia de los actos sancionatorios y para que se logre el cese de las prácticas anticompetitivas.

Establecen acciones de seguimiento a través de la fiscalía para ir verificando y coadyuvando a que estos procesos que inicia la Fiscalía General de la República, ya sea en sede penal o sede mercantil civil sean lo más exitosos que se puedan.

También se participa en revisión judicial como parte demanda o como parte demandante dependiendo del caso.

E-7.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

El antes no lo podría decir, pero si hay unos sistemas informáticos que facilitan el trabajo interno, las rutas de trabajo, la sistematización de la información que uno puede estar disponiendo en la red de la superintendencia.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-7.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Utilizo correo electrónico, los dispositivos que nos sirven para hacer copias de los documentos, copias físicas; copias electrónicas, los escáner, sistemas de integración de la información o de la documentación que tiene la SC y que nos permite tener una base de datos en la computadora, en el disco local, en un disco al que le llamamos “Z” es donde ya tenemos nuestra información y que ya no necesitamos ir a los ampos o a los expedientes físicos para consultar un documento sino que ya está en la red. También en el internet se tiene en la página web de la SC, una aplicación que se llama Aplicación Casos en Línea que contiene información de todos los procesos que se encuentran en revisión judicial y que tienen que ver con prácticas anticompetitivas o cancelatorios por otras infracciones y allí se pueden consultar los documentos y otros datos de interés para que el usuario pueda informarse mejor y de manera más rápida a través de esta aplicación que incluso se diseñó para que pudiera tenerse un link directo en los celulares o dispositivos inteligentes y no solamente en una computadora.

BENEFICIOS

E-7.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

Dentro de los beneficios:

- Agiliza la tramitación de documentos y de información
- Se acortan los tiempos de trabajo.
- La información se encuentra de una forma más inmediata y completa.
- Reduce los márgenes de error.
- Mejora la comunicación interna ya que es posible ver en tiempo real lo que trabaja otra área.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-7.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

La aceptación siempre es muy buena cuando sabemos que la implementación de una nueva herramienta permitirá mejorar el trabajo que se realiza.

La dificultad radica en lo trabajoso que es alimentar una herramienta cuando se está preparando para ser puesta en marcha.

E-7.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Como colaboradores los esfuerzos que se llevan a cabo es la colaboración con la unidad encargada para que en conjunto podamos brindar cualquier solución lo más completa y práctica posible.

RECURSO TIEMPO

E-7.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

En un inicio todo es muy trabajoso, en lo poco que recuerdo fueron como dos semanas muy intensas para poder alimentar toda la información que era necesaria para el trabajo posterior.

En cuanto al mantenimiento, quizá de forma general se tarda una hora desde que surge algún cambio hasta que se encuentra disponible para todos, claro, ese tiempo puede cambiar dependiendo del tipo de información o de cambio que deba hacerse; en ocasiones el tiempo es mayor también por algunos problemas técnicos que pueden presentarse.

EFICIENCIA

E-7.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

Pienso que en la mayoría de los casos es de forma inmediata.

E-7.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

Yo opino que el recurso tiempo y el

recurso humano, porque las herramientas tecnológicas propician que se pueda trabajar de forma paralela o simultánea, por lo general en los equipos trabajan de 2, 3 o más personas es por ello que es importante que el equipo cuente con la información en el mismo momento, el recurso humano también se optimiza en la medida en que pueden estar trabajando el mismo documento al mismo tiempo pudiendo hacer visualizaciones, correcciones, revisiones y modificaciones de forma paralelas y simultáneamente; también es importante mencionar los recursos naturales porque con esta forma de trabajo se ahorra papel y se cuida más el medio ambiente.

DIFICULTADES

E-7.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

La primera dificultad serían las económicas, lamentablemente la tecnología no es barata, los recursos se pueden comprar a distintos costos distintos mientras que algunas tienen costos más bajos pero con limitantes de usuarios otras mayor rango de límite de usuario y con mayores beneficios pero con un costo elevado, también sucede que por ser herramientas públicas a veces solo las pueden ocupar ciertas áreas específicas y solo algunas personas, en el peor de los casos hay herramientas que no se pueden tener porque son muy caras o se

usan las versiones gratuitas que a veces no dan mayor aporte.

Luego están las dificultades de aprendizaje, donde se debe de someten a un proceso de aprendizaje e inducción porque de lo contrario se convierten en herramientas sub utilizadas o inservibles desde el punto de vista de que están ahí pero no se les saca el provecho para lo que han sido diseñadas.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-7.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Si, ya que su costo de adquisición se ve retribuido por los benéficos que aportan, el presupuesto se eficientiza con la adquisición de recurso tecnológico por ello pienso que otras entidades gubernamentales pueden tener la capacidad adquisitiva para tenerlas.

Entrevista 8: Realizada a Técnico de Competencia de la Intendencia de Investigaciones y Litigios Edad: 40 años Sexo: F Fecha: 16-03-2021

ANEXO E-8

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-8.1 ¿Cuál es la función

principal de la Intendencia “x”?

Tiene dos funciones principales una de ellas es la investigación de prácticas anticompetitivas y la otra es la defensa de la legalidad de las actuaciones de la superintendencia de competencia ante los órganos judiciales.

E-8.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

La investigación de prácticas anticompetitivas.

PROCESOS INTERNOS

E-8.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

Son procedimientos sancionadores por prácticas anticompetitivas.

E-8.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

(No contestó ya que no conocía cómo se realizaban los procesos internos en el pasado porque tiene pocos años de trabajar en SC)

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-8.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

De la AppSc donde se cuelgan

todos los escritos que se presentan ante los tribunales donde constan las defensas, también se cuelgan todas las resoluciones que son notificadas de parte de los juzgados en todos aquellos procesos judiciales donde han sido impugnadas las actuaciones de la SC.

La AppSc no solo sirve como un sistema donde permite consultar los escritos sino también de cara al público en general como un foco de transparencia donde pueden ver los usuarios como la SC defiende sus casos, pueden ver también los conflictos legales que se pueden tener en un momento determinado, las ilegalidades que nos atribuyen ante los tribunales y al final una recopilación de toda la jurisprudencia de cómo se van resolviendo todas estas controversias.

BENEFICIOS

E-8.5 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

El principal beneficio es el control de cómo se llevan los procesos día a día, se pueden verificar plazos dentro de la SC y también los plazos de los tribunales, así que sirve como un control electrónico de todo el proceso y sus diferentes etapas y esto permite a la alta gerencia tener conocimiento y control del avance de los distintos procesos.

REACCIONES ANTE UN

NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-8.6 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

Ha sido una reacción positiva porque nos facilita mucho el trabajo, permite realizar los procesos en control, orden y facilita el manejo y uso del papel.

E-8.7 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Lo primordial es capacitar a todo el personal en el uso de la herramienta, hacer reuniones de capacitaciones, crear y hacer uso de manuales para manejar los programas.

RECURSO TIEMPO

E-8.8 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

En un principio requiere un poco más de tiempo en alimentarla de datos históricos y presentes ya luego de esto solo resta hacer actualización en el momento en que se presentan escritos a los escritos o cuando se reciben notificaciones, llenar esto

lleva un tiempo aproximado de 30 min.

EFICIENCIA

E-8.9 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

De acuerdo a mi experiencia es de forma inmediata, y es eficaz en la medida en que el personal se comprometa a alimentar estas plataformas.

E-8.10 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

En el caso de las notificaciones que lo hacemos por vía electrónica nos ahorramos el uso de vehículos, se ahorra el tiempo de traslado, se ahorra el material como el papel y tinta.

DIFICULTADES

E-8.11 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

La principal dificultad es el aprender a manejar la herramienta y que hay que invertir tiempo en hacerlo.

USO DE RECURSOS
TECNOLÓGICOS EN OTRAS

ENTIDADES

E-8.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Si, de hecho, la nueva ley de procedimientos administrativos insta para que se usen los medios tecnológicos para la comunicación entre instituciones ayudar al administrado para que todos sus trámites sean mucho más ligeros, yo pienso que sí pueden ser utilizados y deben ser utilizados.

Entrevista 9: Realizada a Analista en Competencia de la Intendencia de Investigaciones y Litigios Edad: 37 años Sexo: M Fecha: 16-03-2021

ANEXO E-9

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-9.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia “x”?

En la intendencia en la que colaboro se investigan prácticas anticompetitivas y adicional también hay un equipo dentro de la intendencia que se encarga de litigios y sanciones, siempre y cuando se haya aceptado una denuncia

E-9.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Dentro de las actividades principales a las que me dedico es el desarrollo y análisis económicos que

puedan sustentar una investigación, adicional a ello colaboró en la redacción de casos.

PROCESOS INTERNOS

E-9.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

Dentro de la intendencia se atiende el procesamiento de denuncias, investigación sobre las denuncias y sanciones si fuera necesario.

Se clasifica la información de los casos que se atienden, se hacen investigaciones preliminares sobre las denuncias recibidas y se pueden asignar sanciones previas si el caso lo requiere.

E-9.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

Cuando se recibía una denuncia se volvía un poco difícil, en cuanto al tiempo, poder buscarla y saber cómo se había procesado o resuelto.

Además, cuando se requería consultar algún caso que tenía ya varios años de haberse tratado, se debía invertir tiempo y esfuerzo en buscar el expediente; pues no se podía buscar en algún sistema que permitiera palabras clave.

Por otro lado, la obtención de estadísticas era menos rápida o fiable por información que podía dejarse de lado si se

olvidaba y por último quizá, era complicado encontrar algún documento necesario, pues si alguien más lo estaba usando no se podía tener acceso de inmediato a ello.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-9.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Aquí usamos el Sistema de Gestión de Casos Institucionales, que se encarga de recabar toda la información de los casos, así como también de trasladar la información que no es confidencial a la AppSC que permite brindar información del trabajo a los ciudadanos interesados y un sistema que se encarga del Control de Trazabilidad de Documentos, que no sólo permite saber en dónde se encuentra algún archivo físico, sino que también genera automáticamente cartas dirigidas a otras instituciones para solicitar información si así lo es requerido.

BENEFICIOS

E-9.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

En mi opinión, ahorra recursos y sobre todo tiempo, ya que la información está estandarizada, la obtención de estadísticas es muy exacta y se puede obtener en el momento que se requiera.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-9.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

Pues dada la cultura de la institución, la gran mayoría del personal no es renuente al uso de una nueva tecnología ya que siempre se busca ver los beneficios que aporta y cada plataforma que se usa ha sido adaptada a las necesidades propias de la SC.

E-9.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Yo creo que todo tiene una curva de aprendizaje en donde el inicio tiene un poco más de atención, pero en la SC las personas que desarrollan o adaptan estos sistemas, lo hacen con la opinión de todas las áreas y además generan documentos de consulta por cualquier aclaración que necesite el usuario.

Hay que tener en cuenta que al inicio se necesita también, un mayor aporte económico y mayor tiempo para poder pulir algo que se implementará, ya que no se implementa algo con cero informaciones.

RECURSO TIEMPO

E-9.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales? y actualmente, una vez ya implementada la herramienta

digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

Nosotros sólo adoptamos las herramientas, no las desarrollamos, pero en la SC se implementa cada sistema bajo la consulta de todas las áreas relacionadas y esto propicia que los encargados del desarrollo de la misma consideren una diversidad de opiniones que permite una mejor aceptación por la gran mayoría cuando ya se pone en uso, aunque todo siempre lleva un tiempo para adaptarse y trabajar con fluidez.

EFICIENCIA

E-9.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

Creo que en ambas formas.

Paulatinamente se puede ver cuando el sistema no tiene todavía un record de trabajo que permita generar algunos reportes que pueden obtenerse después de cierto tiempo de uso.

Inmediatamente, en mi opinión, se puede percibir cuando se consulta información de trabajo que alguien más está alimentando o procesando.

E-9.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

El mayor, pienso que es el tiempo, no se necesita sacar copias pues la información está accesible desde cualquier terminal conectado a ello, se evita el riesgo de dañar algún documento en original ya que no se manipula por muchas manos, se tiene acceso a la información a manos de un mayor número de personas y no se limita sólo a la persona que podría tener el expediente de algún caso y además, se aprovecha mejor todo lo que el personal hace en la institución ya que todo está cargado en un sistema que se puede consultar en el momento que se necesite.

DIFICULTADES

E-9.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

En corto plazo, quizá podría ser el tiempo que las personas se adoptan a la nueva tecnología, pero en el largo plazo creo que no hay algo mayormente grave que pueda mencionar.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-9.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

Sí, por supuesto, pero hay que tener en cuenta las necesidades de cada institución.

Las herramientas digitales permiten una mejora en la administración de información y en la obtención de estadísticas que pueden requerirse.

La adopción de tecnologías no debe considerarse algo innecesario para el trabajo del día a día.

Entrevista 10: Realizada a Técnico en Competencia Edad: 36 años Sexo: M Fecha: 25-03-2021

ANEXO E-10

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

E-10.1 ¿Cuál es la función principal de la Intendencia Económica?

Básicamente la Intendencia Económica tiene dos grandes aristas, la primera se encarga del control de concentraciones, es decir, de los análisis y estudios previos a la autorización o negación de una fusión entre dos empresas y la segunda, se enfoca en el trabajo con procesos de promoción o divulgación del estatus de los niveles de competencia que tiene el mercado.

E-10.2 ¿Cuáles son las actividades principales que usted tiene asignadas?

Principalmente coordinar el trabajo del área de seguimiento de recomendaciones pues también se coordina el intercambio con otras entidades públicas que podrían promover acciones de mejora

para la competencia de algunos mercados.

Realizamos, también, análisis de las variables macroeconómicas principales que puedan indicar algún estatus de competencia de algunos mercados.

PROCESOS INTERNOS

E-10.3 ¿Cuáles son los procesos internos que realizan como intendencia?

Pues como ya mencionaba la intendencia económica se encarga del control de concentraciones y adicional de divulgar los estatus de competencia de mercado.

E-10.4 Conoce usted, ¿de qué forma se realizaban los procesos internos antes de contar con las herramientas tecnológicas actuales?

No realmente, desde que yo estoy en la institución todo es igual.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

E-10.5 ¿De qué recursos tecnológicos hace uso para desempeñarse en sus obligaciones diarias?

Pues uso computadora, celular, programas de los paquetes básicos de Office y algún software interno especializado en análisis de variables macroeconómicas, correo institucional, y actualmente por todo esto de la pandemia también uso plataformas como Teams y Zoom.

BENEFICIOS

E-10.6 ¿Qué beneficios tiene el uso de herramientas o recursos tecnológicos en la realización de los procesos internos que ejecutan?

Al menos desde mi punto de vista no concibo cómo desempeñar todas mis actividades sin el uso de los recursos tecnológicos actuales; y actualmente también con la pandemia han tomado realce las plataformas de comunicación.

REACCIONES ANTE UN NUEVO RECURSO TECNOLÓGICO

E-10.7 ¿Cuáles han sido las reacciones de los colaboradores frente a la adopción del nuevo recurso digital?

Pues en la experiencia con los compañeros ha sido muy buena ya que hay bastante apertura por parte de los compañeros y la gran mayoría es relativamente joven, así que no hay ninguna aversión a usar algo nuevo.

E-10.8 Cuando han incorporado una nueva herramienta tecnológica, ¿qué esfuerzos han llevado a cabo para lograr su óptima implementación?

Pues desde mi perspectiva, siempre primero se capacita y se le da siempre seguimiento cuando se ha implementado el uso.

RECURSO TIEMPO

E-10.9 En un inicio, ¿cuánto tiempo le dedicaba a la implementación de las herramientas digitales y actualmente, una vez ya implementada la herramienta digital, ¿cuánto tiempo le dedica a su mejora?

Es complicado responderle, porque no llevo ninguna estadística sobre ello. Pienso que si la herramienta tiene una curva de aprendizaje el tiempo hace que uno mejore, pero personalmente no dedico ningún tiempo a la mejora de las herramientas actuales.

EFICIENCIA

E-10.10 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿la eficiencia en los procesos se observa de forma paulatina o inmediata?

No sabría darle una respuesta adecuada.

E-10.11 Cuando se ha implementado una herramienta digital en alguna de sus actividades, ¿qué recursos se vuelven más eficientes de acuerdo a su opinión? (tiempo, dinero, otros)

Nunca he empleado una plataforma o app única para hacer mi trabajo, pero considero que se puede llegar a más personas que quizá antes no se alcanzaba; así que creo que se vuelve eficiente la comunicación y el tiempo.

DIFICULTADES

E-10.12 ¿Cuáles pueden ser las principales dificultades que se afrontan con la adopción de una nueva herramienta digital?

Pues creo que lo principal es el desconocimiento al inicio, también puede presentarse dificultades cuando el sistema es poco amigable o muy técnico; y creo que también la obsolescencia podría afectar si es muy rápida.

USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN OTRAS ENTIDADES

E-10.13 ¿Considera usted que los recursos tecnológicos que utiliza la SC, podrían también implementarse en otras superintendencias?

No estoy seguro ya que cada institución cambia en naturaleza

Entrevistas Realizadas a Profesionales externos a la SC

Entrevista 1: Realizada a Director de Informática UES Edad: 42 años Sexo: M Fecha: 22-03-2021

ANEXO P-1

P-1.1 Para usted, ¿Qué es la transformación digital?

Desde el punto de vista tecnológico en la UES, la transformación digital tomará 3 vías, una enfocada a los aspectos de infraestructura, la otra se enfocará a la relación con el usuario y por último se

deberán generar soluciones y productos asociados al proceso que se esté llevando en ese momento.

P-1.2 De forma general, puede mencionar alguna de las herramientas tecnológicas/digitales que utiliza en sus procesos internos:

Nosotros acá en la universidad tenemos infraestructura de red y eso se hace con computadoras y softwares desarrollado con el fin de optimizar todos los procesos posibles.

P-1.3 De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles serían los pasos que se deben seguir para llevar a cabo un proceso de transformación digital?

Primero debemos tener toda la parte organizativa y segundo la parte relacionada a la infraestructura ya que no se lleva a cabo una transformación digital igual en una institución educativa como en una institución bancaria o financiera, por ejemplo; por último, se considerará la luz que arrojen los resultados ya que de ahí se partirá para evaluar el camino que debe seguirse.

P-1.4 ¿Qué recursos considera usted que son indispensables tener para iniciar un proceso de transformación digital?

Pienso que se debe primero conocer la organización (donde está y hacia a donde va), e ir conociendo también a los clientes. Considero que no es recomendable iniciar la

transformación digital si no hay una planeación previa de las metas.

P-1.5 ¿Cuáles pueden ser los factores importantes para estimular en las personas el deseo de adoptar la transformación digital? (o una nueva herramienta digital)

Considero que uno de ellos es la fácil utilización de la herramienta, segundo se ahorra tiempo y también el consumo de papel disminuye. Una empresa o cualquier institución que no ha evaluado una transformación digital es menos flexible en atención al usuario o cliente ya que hoy en día es una forma de acercarse más a las personas sin importar el rubro en el que se desenvuelva. Lo que se busca con la transformación digital es ser más ágil y atender mejor al cliente o usuario ya que los procesos se estandarizan.

P-1.6 ¿Cuáles son los principales beneficios de adoptar la transformación digital en las organizaciones?

Para mi manera de ver es la satisfacción del usuario, ya que de nada sirve un proceso engorroso interno de transformación si al final el usuario no percibe nada. Por supuesto, estos cambios deben siempre buscar que las cosas o procesos se hagan bien y más ágilmente sin atropellar a nadie en el proceso.

P-1.7 ¿Cuáles podrían ser los mayores desafíos que se afrontan en un

proceso de transformación digital?

Quizá uno de los principales podría ser la no disponibilidad del recurso económico y la limitación de este; creo que es el más importante.

P-1.8 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿Qué recursos se vuelven más eficientes?

Siempre es el recurso humano el principal, ya que conforme usa una nueva herramienta se vuelve más rápido y por tanto mayores son sus resultados. Hay reducción de tiempo ya que al implementar una herramienta digital se debe considerar que entre menos acciones se ejecuten para llegar al resultado esperado, más adecuada es la herramienta y, por el contrario, si hay que hacer muchos más pasos para llegar al mismo resultado, entonces la nueva herramienta no es tan buena, eso de forma muy general.

P-1.9 Considera usted que la transformación digital, ¿podría aplicarse en cualquier organización o habría alguna excepción?

Sí, aunque se piense que la transformación digital es tecnología, también es una filosofía de ver a la institución o empresa de una forma más moderna. Por ejemplo, si antes en un restaurante se tomaba la orden en papel y hoy en lugar de eso se usa una tableta que transfiere de inmediato la orden de un cliente a cocina y además también ya esté reportado en facturación, todo eso de

manera general indica que se ha mejorado usando tecnología de hoy en día y que tampoco es tan cara. Erróneo es pensar que con ello se está a la moda ya que de nada sirve aparentar trabajar con la tecnología si al final de cuentas no se percibe cambio.

Entrevista 2: Realizada a IT FCE UES
Edad: 32 años Sexo: M Fecha: 24-03-2021

ANEXO P-2

P-2.1 Para usted, ¿Qué es la transformación digital?

Desde el momento que hablamos de transformación digital debemos comprender que existe un entorno análogo. La transformación digital tiene que ver directamente con aquellas tecnologías que se encuentran al alcance en ese momento.

P-2.2 De forma general, puede mencionar alguna de las herramientas tecnológicas / digitales que utiliza en sus procesos internos:

Pues uso computador, también empleo hardware y software especializado para mi área y en lo personal nosotros aquí usamos también el sistema Linux.

P-2.3 De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles serían los pasos que se deben seguir para llevar a cabo un proceso de transformación digital?

Pienso que en primer lugar se debe tener la visión de hacerlo, segundo visualizar la necesidad de dar ese salto,

además, ser conscientes si la institución tiene la capacidad y las condiciones para ello ya que dependiendo de esto se sabrá qué abordar primero para lograr lo que se espera, se debe evaluar la factibilidad del proyecto y si no se puede ejecutar tal como se plantea pues entonces se recurre a buscar una manera de lograrlo, lo que nosotros hacemos aquí en la facultad (FCE UES) es dividir el proyecto por etapas para ir avanzando siempre cubriendo los aspectos necesarios.

Por otro lado, la retroalimentación, en mi opinión debe ser continua – algunos autores dicen que la retroalimentación se hace al final – pero, es preferible hacerlo mientras dure el proceso de implementación de esa forma se van atacando cualquier detalle que surge y no se espera al final.

P-2.4 ¿Qué recursos considera usted que son indispensables tener para iniciar un proceso de transformación digital?

Por ejemplo, debemos definir cómo se abordará el proceso, pues puede que la empresa cuente con la capacidad de su personal y el conocimiento necesario para ejecutar el proceso o si lo abordará por subcontratación ya que dependiendo de ello así serán los recursos necesarios.

En mi opinión la resistencia al cambio no existe, pues si un personal no conoce se puede capacitar ya que es siempre para poder mejorar; y en la empresa privada es menos visto todavía pues ahí dicen: “haremos estos cambios y esperamos que

nos acompañen”; no hay realmente en su vocabulario la expresión “resistencia al cambio”.

P-2.5 ¿Cuáles pueden ser los factores importantes para estimular en las personas el deseo de adoptar la transformación digital? (o una nueva herramienta digital)

Siempre creo que esto cae en manos del área de recursos humanos, pues son ellos los encargados de capacitar y promover al talento humano.

P-2.6 ¿Cuáles son los principales beneficios de adoptar la transformación digital en las organizaciones?

Las necesidades en las instituciones incrementan año con año, pero el personal realmente no crece igual que estas necesidades ya que no se contrata todo el tiempo porque los recursos económicos son limitados, por lo que para cubrir esas necesidades el personal se apoya con herramientas digitales adecuadas que permitan cubrir todas las necesidades con el personal existente.

El uso de papel también, no es que vaya a desaparecer, pero se vuelve impráctico en términos de recuperación de información, pues cuando algo sólo existe en papel es bien difícil obtener algo de inmediato cuando se requiere.

P-2.7 ¿Cuáles podrían ser los mayores desafíos que se afrontan en un proceso de transformación digital?

Pienso que la disponibilidad económica en primer lugar, como segunda, conocer dónde se encuentra la institución, ya sea si tiene la capacidad instalada o los procesos que ejecuta se encuentran estandarizados ya que dependiendo de cómo se encuentre la institución así será el recurso económico y el tiempo necesario para poder cumplir con el objetivo.

También se debe tener en cuenta algunos factores externos como, por ejemplo, qué tan dispuestos están los usuarios o clientes para usar una app (pasó con los bancos cuando decidieron lanzar sus apps de banca móvil, ya que la gente tenía miedo de usarlo pues si le robaban el celular representaba un gran “riesgo” según los usuarios)

P-2.8 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿Qué recursos se vuelven más eficientes?

Pues si todo ha salido bien con la herramienta digital, es decir hablamos de una herramienta perfectamente implementada, en ese caso el recurso que se vuelve más eficiente es el recurso humano pues las personas al usar bien un sistema se vuelven más ágiles cada vez.

P-2.9 Considera usted que la transformación digital, ¿podría aplicarse en cualquier organización o habría alguna excepción?

Sí, aunque esto depende en cierto nivel hasta qué punto puede ser necesario para una institución, pues si en el rubro no

es necesario, entonces el impacto podría ser muy mínimo y a la larga podrían existir otras necesidades que sean más importantes que la propia transformación digital. En otras palabras, podemos decir que cualquiera podría hacerlo o tenerlo, pero no necesitarlo; así que siempre lo recomendable es hacer un estudio primero y determinar bien si será beneficioso o no.

Entrevista 3: Realizada a Ingeniero en Informática Edad: 30 años Sexo: M Fecha: 07-04-2021

ANEXO P-3

P-3.1 Para usted, ¿Qué es la transformación digital?

Es un impacto que ha tenido que ver en muchas áreas: política, religiosa, económica, salud y medio ambiental; es decir, es algo que ya venía con una necesidad de transformar todo cómo sería unos 100 años atrás. Por Ejemplo: La pandemia que se está viviendo. La transformación de vivir de manera virtual, de trabajar, estudiar online y hacer las cosas de manera digital, eso nos ha llevado a un punto donde podríamos decir que nos hemos visto obligados a transformar nuestra manera de vivir, de socializar, nuestra manera de hablar, y de comunicarnos.

La transformación digital ha sido muy impulsada por la tecnología, entonces yo podría decir para ser franco que la transformación digital es un cambio que hemos tenido por parte de aspectos tecnológicos, políticos, medioambientales,

humanos y psicológicos.

P-3.2 De forma general, puede mencionar alguna de las herramientas tecnológicas / digitales que utiliza en sus procesos internos (Actividades de trabajo)

Según el tipo de persona, así se utiliza la tecnología. Por ejemplo: Podría decir que yo nací en la época de los Millennials, aprendí a usar computadora, teléfonos, tablets, diferentes dispositivos como cámara web, en fin. Las herramientas que uso para mi área de trabajo son: internet, datos móviles. algún dispositivo móvil: teléfono, tablets, y de igual manera una computadora que es lo esencial. Aunque en la actualidad muchos jóvenes se mueven sólo con el teléfono, podemos decir, que para muchos jóvenes no es necesario tener una computadora de última generación para estar conectados o estar online, sino que un teléfono podemos decir que ya estamos conectados y es más que suficiente. Pero como mi trabajo en realidad, asume bastantes cosas de tecnología, llamadas de noche o llamadas de madrugada, es necesario tener una buena conexión a la red y un dispositivo que me conecte a cualquier aparato móvil y ya con ese dispositivo yo me podría conectar al equipo que podíamos remotear en otra distancia

P-3.3 De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles serían los pasos que se deben seguir para llevar a cabo un

proceso de transformación digital?
Si pregunta (Por ejemplo, considerar primero algún tipo de hardware o software)

Es un tema tan delicado que lo primero es, comenzar con la convicción del ser humano, que la persona quiera trabajar con el sistema; ya que ustedes saben de qué hay muchas personas; a los que les llaman generación X que no les gusta trabajar digitalmente y que dicen: Yo prefiero trabajar a mano, yo lo voy a pasar en papel en vez de utilizar tecnología o les dicen: Reunámonos mejor, que no me gustan las videoconferencias, mejor reunámonos en tal lugar y tomémonos un café y allí discutimos.

- Así que lo primero es saber vender la idea del negocio a la persona, si la persona se ve con la actitud que dice me parece atractiva y mira beneficios en usar la tecnología o en usar los aparatos tecnológicos; es decir, ganar interés en la persona.
- Lo siguiente es que el sistema o la tecnología que vaya a utilizar sea lo más simple posible.
- Una muy buena capacitación de lo que se vaya a realizar con las personas, ya sea si por ejemplo se está cambiando una manera de facturación manual y ahora se va a comenzar a trabajar de manera digitalizada; entonces una muy buena capacitación se necesitaría un buen manual de usuario, manual técnico, para que la persona pueda guiarse y no equivocarse al hacer

ninguno de los pasos.

Si vemos el ejemplo actual, del URL que el gobierno puso a disposición en el que las personas pueden verificar si ya pueden ir a vacunarse para el COVID-19, las personas deben colocar su número de DUI y fecha de nacimiento para que el sistema le especifique si es aprobado o no, para ir a ponerse la vacuna.

Lo primero que hicieron es que los medios de comunicación vendieron la noticia y dijeron: Vamos a poner la vacuna y pues quién no se quiere vacunar ahorita; es decir, primero convencieron a la persona para utilizar la URL.

Luego hicieron algo sencillo, les pidieron a las personas que escribieran su número de DUI y fecha de nacimiento. ¿Quién no tiene DUI o se lo puede, junto a su fecha de nacimiento? Algo tan sencillo de 2 clics y abajo consultar.

El sistema debería tener asistencia técnica, mucha persona mayor, viene revisa y coloca sus datos y se podría equivocar cuando los campos a llenar están en inglés. Por lo que siempre es necesario colocar asistencia técnica o soporte en el sistema o ayuda remota, para que las personas puedan solicitar ayuda.

Por lo que creo que lo anterior, son las cosas más importantes para poder evitar la resistencia al cambio de la tecnología. Porque en realidad, la gran mayoría de las personas tiene una enorme resistencia al

cambio, que por lo general me ha tocado capacitar a un hospital una semana entera para que ellos puedan decir que lo van a seguir usando y aun así seguimos con llamadas telefónicas para que ellos puedan decir que el sistema es aceptable.

P-3.4 ¿Qué recursos considera usted que son indispensables tener para iniciar un proceso de transformación digital?

Es una pregunta bastante abierta, ya que depende de a qué enfoque nos vamos. Por ejemplo: Regresemos a la URL que el Gobierno ha publicado para que las personas revisen si están programados para ser vacunados. Lo primero que debe tener el gobierno, es un servidor potente, me refiero a comprar un servicio en la nube donde se pueda alojar esta página web, para que pueda soportar multi-usuarios, ya que como sabrán, somos más de 8 millones en el país y tiene que tener la posibilidad de soportar que estemos por lo menos 5 millones conectados, aunque en realidad, debería soportar los 8 millones de personas conectadas del país. Por otro lado, debe tener la capacidad de hacer consultas que no sean hackeadas, a esto me refiero en el caso con procesos bancarios, yo trabajé aproximadamente 2 años con procesos bancarios y teníamos un proceso muy importante para que la gente trabajase con nosotros, que es la seguridad de sus datos, si el banco le brinda seguridad de sus datos confidenciales: nombre, DUI, edad,

sexo, entre otros de las personas, que son tan confidenciales y delicadas para muchas personas que creería que tienen mucho que ver en la parte de hacer una transformación digital por completo.

Cuando llegaron los teléfonos Android, muchas empresas en otros países ya estaban trabajando en las aplicaciones para poder incluirlas en un teléfono. Entonces puedo decir que:

Primero se necesita un buen recurso humano, para poder hacer la transformación manual a digital. Por ejemplo: Hacer las aplicaciones, levantamiento de servidor estable, entre otros.

Segundo, compra de servidores en la nube como Amazon, Google, etc. Puedo decir que son muy caros, pero son bastante buenos.

Tercero, que las personas tengan las herramientas para poder hacer el consumo de la tecnología que se está utilizando.

Si se realizará un censo de las personas del país que tienen un celular Android, podría decir que entre un 85% a 90% las personas tienen uno, es un estimado a groso modo. Y de ese 90% puedo decir que usan Facebook; una tecnología que lanzaron hace más de 10 años y que nadie nos enseñó a utilizarla, era una plataforma que al inicio sólo se podía trabajar en Android, o sólo en una computadora se podía trabajar. Entonces era necesario que una persona tuviera computadora o teléfono. Entonces la gente comenzó a ir a los ciberes, alrededor de hace 7 o 5 años atrás, los ciberes fueron una gran potencia

en el país, que fue un negocio rentable en su momento, porque toda la gente iba a uno después del trabajo, en su hora de almuerzo, etc. Vemos un claro ejemplo de que la gente, no es que no quiera usar la tecnología, sino que nos hemos visto en la necesidad de seguir conectados con otras personas y pues, toda la gente está conectada en una red social. Me atrevería a decir que la gente usa más el Whatsapp que el Facebook.

Después de mantener un servidor, tener una buena conexión a red por parte del usuario, tener la herramienta, tener el conocimiento necesario para poder utilizarla.

Cuarto, tener un manual de usuario y manual técnico. Aunque si nos damos cuenta, nadie nos enseñó a usar Facebook o Whatsapp, este paso quizá lo podríamos omitir según la necesidad y podría decir, por el apego que la persona tiene con esa tecnología, porque, ¿A quién no le gusta usar Facebook o Whatsapp? pero si les ponemos que va a usar un sistema contable, las personas dirán que necesitan una computadora más grande, con pantalla grande y pondrían otros peros.

Si pensamos en la parte de usar la firma digital, hay mucha gente que tiene miedo a usar la tecnología, por posibles fracasos tecnológicos, incluido, ya que, aunque yo haya creado un sistema, sé que ese sistema no es perfecto; y que tal vez está funcionando con cierta cantidad de datos, con una cantidad de personas, pero nosotros como encargados de transformaciones

tecnológicas, siempre sometemos los sistemas a prueba como tensión, presión, entre otras. Para saber si las soportan. Por ejemplo: Hay muchas personas que tienen miedo a hacer transacciones bancarias por medio de una aplicación móvil y podemos preguntarnos, ¿Qué es más fácil? Ir al banco a hacer una larga fila o simplemente usar la tecnología desde su casa y nada más. Esto dependerá de la persona, ya que algunos dirán que realizarán las transacciones que necesitan desde la aplicación móvil y otros dirán que prefieren ir al banco para tener su comprobante sellado y firmado.

P-3.5 ¿Cuáles pueden ser los factores importantes para estimular en las personas el deseo de adoptar la transformación digital? (o una nueva herramienta digital)

Hay que crearle una necesidad a la persona, si tú le creas una necesidad a la persona, esa persona se va a ver penosamente atraída a la transformación digital. Está parte la tiene que ver bastante el área de Marketing, porque si nosotros tenemos que evaluar las muestras de personas. Por ejemplo, yo no le puedo vender una aplicación digital a una persona de 50 años de la misma forma que se la puedo vender a una persona de 20 años. Ambos tienen diferentes pensamientos, pero lo principal es abordar la necesidad del usuario. Por ejemplo, hay quienes prefieren ir al banco, pero si le da opciones más fáciles de acceder a la banca móvil, como

usar su huella digital, unas personas lo van a considerar más rápido, ya que ya no tienen que escribir su usuario, contraseña o DUI quizá para estar registrándose.

Otra cosa, también es que hay que construirle la necesidad de comunicación a la persona, porque la era digital que estamos viviendo, es porque a toda la gente le gusta estar comunicada, le gusta que los demás se enteren de su vida personal, privada, vida de negocios.

Vemos ventas de vivienda, ropa y de otros que todo lo hacen de manera digital, ya que es más fácil y económico. Si tú le creas a la persona la necesidad y que se las vas a cumplir y satisfacer, la persona encantadísima te va a decir: ¡Claro! Lo voy a usar. Eso es lo principal que se debe hacer.

La nueva tecnología también debe ser fácil de utilizar, si a la persona se le enseña a usar la tecnología no de forma mecánica, sino de forma que fluya con los sistemas, la persona se acomoda. Esto último, sí es una desventaja que nos ha traído la tecnología, ya que nos ha vuelto más cómodos y no aprovechamos el avance tecnológico que tenemos. Por ejemplo, lo podemos ver en la medicina. Hay operaciones en la actualidad que no es necesario abrir al paciente por decirlo así, sino que con un aparato sobre la piel del paciente se puede realizar el procedimiento.

P-3.6 ¿Cuáles son los principales beneficios de adoptar la transformación digital en las organizaciones?

Lo primero es otorgar más tiempo. Ustedes saben, que el tiempo no se compra. Si tú estás en un trabajo que te acumulan 8 horas y te pagan tal vez, el salario mínimo o estás en un trabajo donde también trabajas 8 horas y te pagan el triple del salario mínimo, la diferencia acá, es la fluidez del dinero, el tiempo es el mismo, te estás desgastando igual, no te están comprando el tiempo, sólo te están comprando la labor. Ahora con la era digital, nosotros nos ahorramos mucho tiempo, por ejemplo: Nos ahorramos tiempo, al no ir al banco a hacer una fila, sino realizarlo de forma digital, y al mismo tiempo, evitamos estar en el tráfico. Yo estoy muy a favor de trabajar en línea.

Para poder usar la tecnología al 100% debemos estar preparados, ya que, con la modalidad de clases en línea, hay jóvenes que viven en cantones donde no tienen señal de internet, entonces se ven en la necesidad de migrar a otro lugar para poder recibir la clase, pero es casi como que, si tuviera que moverse hacia la institución educativa, pero tenemos más seguridad cómo evitar accidentes de tránsito, evitar el tráfico, un asalto. También podría mencionar, que no es lo mismo llevar \$300 en la cartera para depositar en el banco, que solamente realizar una transferencia bancaria en línea.

Otro tema muy importante es hacer uso de la cripto moneda, si nosotros recibiéramos el pago de nuestro salario siempre por medio de una tarjeta de débito, pero sin tocar efectivo, creo que hubiera menos robos, porque si se roban la tarjeta,

inmediatamente yo llamo al banco para reportarla como robada y ellos automáticamente la bloquean y no te quitan nada. Simplemente con la tarjeta, lo haces todo. Lastimosamente deberíamos estar preparados para usar ese tipo de tecnología.

Hablando de este término de la pandemia que el país y el mundo sigue viviendo, evitaríamos el contacto donde no solo, no nos contagiemos de COVID-19, sino también de otras enfermedades que se transmiten por contacto, ya que uno, nunca sabe, quién se sentó antes en el asiento que use en el bus, o la persona que va sentada a la par de uno.

También se puede realizar, las compras del supermercado en línea para que le lleven la compra a domicilio hasta la puerta de su casa y la persona se despreocupa por eso y se concentra en otras actividades importantes que debe hacer.

El uso de tecnologías nos ahorra dinero, tiempo y nos evita el estrés.

P-3.7 ¿Cuáles podrían ser los mayores desafíos que se afrontan en un proceso de transformación digital?

Resistencia al cambio. Uno de los mayores desafíos es la educación. Si tu educas a un niño a usar una computadora, en bachillerato a él no le va a costar usar la computadora, va a escribir con rapidez en el teclado. Los padres deben enseñar a sus hijos a usar las tecnologías de forma correcta.

Muchos tienen el concepto erróneo,

de que tanto usar la tecnología, muchos cambiaron su manera de pensar y donde le dan la culpabilidad del porqué de muchos embarazos. Dicen, en el tiempo de mi abuelito o abuelita, todo era más sano y se iban a trabajar y ustedes como solo perdiendo el tiempo en las redes sociales, tal vez sólo incitando a otras cosas y cómo la tecnología tiene fácil acceso a todo, yo creo que se debería tener un bloqueo de sitios web para ciertas edades, pero es muy influyente que el padre de familia genere la necesidad del niño, que tenga que usar bien sus herramientas. Si uno les da buen uso a las herramientas tecnológicas, las personas van a crecer sin resistencia al cambio, yo tampoco estoy a favor de que una máquina va a sustituir a 5 personas, ya que los sistemas no se crean para quitar a las personas, sino que se crean, para que las personas sean más óptimas con su tiempo, más efectivas con sus resultados, de hacer más factible su labor, para que puedan mejorar y rendir más en su trabajo. Si antes las personas daban el 100%, hoy las personas con el uso de la tecnología darán un 120%, de eso se trata para poder evitar la resistencia al cambio.

Si a los niños se les educa con mayor complejidad ellos van a responder mejor con el paso del tiempo. Nuestro país es considerado tercermundista, porque usamos la tecnología para ver series, películas, videos, anime, chatear, mensajear y otras cosas que no suman a nuestra educación.

P-3.8 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿Qué recursos se vuelven más eficientes?

El primer recurso que se vuelve más eficiente, es el ser humano.

Otro recurso es, si tú pasas 5 horas trabajando un documento, pero con el sistema tal vez ya solo te tardes 2 horas; es decir, hay un ahorro de tiempo. También podemos tener un ahorro de dinero, ya que no vamos a utilizar la misma cantidad de energía eléctrica que al inicio y tal vez hasta haya un ahorro de agua, ya que, si tú mantienes a una persona trabajando por más tiempo en la empresa, esa persona te consumirá más agua.

Por otro lado, si le enseñamos a usar un sistema tecnológico, la persona se vuelve más efectiva.

También puedo mencionar los recursos de la empresa, que dependerá del tipo de empresa que sea. Si la empresa cuenta con un buen servidor, puede dar soporte a clientes o sucursales en otros puntos geográficos de forma remota, sin necesidad de desplazarse hasta el lugar, en donde vemos un ahorro en combustible, evitamos el deterioro del vehículo, deterioro de la persona, entre otros. Todos esos recursos se vuelven más eficientes.

“Empresa que no use tecnología, es una empresa que va a la quiebra.” Así que es muy necesario tener un cambio tecnológico en todas las empresas.

P-3.9 Considera usted que

la transformación digital, ¿podría aplicarse en cualquier organización o habría alguna excepción?

La tecnología se puede utilizar en cualquier cosa; en la carrera que yo estudié nos enseñaron, de que, si nosotros lo pensamos, lo podemos hacer. Lo que, si nos bloquea o detiene a hacer uso de tecnología, es no contar con los recursos necesarios. Por ejemplo, en el país, que están haciendo la conexión de todos los hospitales, se hubiera podido hacer antes, pero el problema era el recurso monetario, se necesitaba mucho dinero para comprar equipo idóneo para ello.

Para mí, si se puede aplicar a cualquier organización, lo único que influiría es que hay que tener dinero para poder impulsar a la empresa en usar la tecnología. Por ejemplo, si nuestra empresa no tuviera el dinero para comprar las máquinas, cómo le daríamos solución; por eso es necesario tener el recurso del dinero para poder usar la tecnología. Aunque, yo sé que siempre, se debe inyectar una cantidad necesaria de dinero, allí la diferencia sería en usar una herramienta gratuita, pero siempre es necesario el dinero en la empresa para que esta pueda mejorar y hacer uso de la transformación digital.

Entrevista 4: Realizada a Ingeniero en Sistemas Informáticos Edad:28 años Sexo: F Fecha: 10-04-2021

ANEXO P-4

P-4.1 Para usted, ¿Qué es la transformación digital?

Es el proceso de hacer una transformación en la sociedad, en la economía, en las empresas, involucrando el factor digital. Muchas de las personas creen, que la transformación digital es la incorporación de tecnologías o herramientas tecnológicas, y no es así. Sino como su nombre lo dice, es transformar nuestra forma de vivir, la forma de hacer negocios por medio de la incorporación de tecnologías digitales, sí. Pero más que eso, es la transformación de la cultura organizacional y la creación de nuevos procesos para que coexistan con la tecnología nada más. Es una nueva forma de hacer negocios, pero con tecnología lo podemos decir de forma general.

P-4.2 De forma general, puede mencionar alguna de las herramientas tecnológicas / digitales que utiliza en sus procesos internos (Actividades de trabajo)

Nos referimos a todo aquello que se utiliza por medio de algo automatizado. Vamos desde el uso de correos electrónicos, las aplicaciones de videoconferencias; venimos de una etapa, en donde una pandemia nos hizo acelerar ese proceso de transformación digital; todo aquello que nosotros creíamos que no había manera de hacerlo de forma presencial, nos tocó innovar y hacerlo por medio de plataformas

de videoconferencia, volviéndose parte de nuestras herramientas del día a día. Otras, que son herramientas dedicadas, creadas dentro del negocio para poder eficientar estos procesos.

Hablando un poco más de mi experiencia laboral, en donde yo trabajo me dedico al área de desarrollo de aplicaciones médicas, hace poco más o menos 1 año, se lanzó una aplicación, con el objetivo de inter-comunicar equipos de análisis clínicos con el Ministerio de Salud, entonces la empresa tuvo esa vivencia de transformación digital, de pasar de lo manual a lo automatizado, de tener la información estática en un equipo a enviarla al receptor de información, que en este caso sería el MINSAL.

Otras herramientas digitales, hablamos de smartphone, tablets, dispositivos de telecomunicación; es decir, todo lo que tenga que ver con internet. En mi día a día, me relaciono con computadoras y programas.

P-4.3 De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles serían los pasos que se deben seguir para llevar a cabo un proceso de transformación digital? Si pregunta (Por ejemplo, considerar primero algún tipo de hardware o software)

Múltiples autores, relatan N cantidad de pasos, yo que lo he vivido del lado del cliente, podría decir que todo se resume en un diagnóstico, conocer qué es lo que necesito y si lo necesito, porque no todos viven la transformación digital de la

misma manera, no todos tienen el capital para abordar o cubrir todas las áreas que necesitan. Entonces, básicamente para mí, el **primer paso es hacer un diagnóstico**, de reconocer dónde estoy y que necesito.

Después de ello, hay que continuar con el **segundo paso: Generar una cultura de innovación en mi organización**, antes de que se introduzca tecnología, porque si de algo estoy consciente, es que no se trata solo de meter tecnología, si el usuario no está preparado y si, nuestros procesos no dan soporte a eso. Por ejemplo, nosotros vemos en las cajas de los supermercados, que los productos tienen códigos de barra y aún se involucra una persona detrás del proceso de caja. Hay modelos de supermercados en Estados Unidos y Europa en donde ya no es necesario que la persona esté haciendo el proceso de caja, únicamente quién compra coloca su producto y el solo va haciendo la totalización para luego pagar a una persona. Entonces, para poder entender, qué necesito replantar ese modelo de negocio necesito entender mi mercado. **Luego, y tercer paso: Contratar el personal técnico para la implementación y uso de estas tecnologías**, para finalmente **cuarto paso: Involucrar la tecnología**. Si todo eso se relaciona exitosamente, entonces tendremos una organización con una idea de negocio innovada. ¿Por qué? Porque transformaron sus procesos y recordemos que, dentro de un proceso, se involucran personas, herramientas y conocimientos. Entonces, ese sería el proceso ideal o real que se

necesita, para llegar a una transformación digital.

P-4.4 Qué recursos considera usted que son indispensables tener para iniciar un proceso de transformación digital?

Muchos dicen y se quejan que no pueden generar una transformación digital, porque no tienen dinero, recurso dinero, si es importante, porque es la base de las adquisiciones de las tecnologías pero yo siento, que lo más importante es tener un recurso humano capacitado, contar con ese talento humano con una visión de aprendizaje continuo, porque así como yo lo veía cuando estaba en mis estudios universitarios, pues en un sistema que no coexiste, que no se transforma está destinado a morir, lo mismo es el ser humano. Hace unos años, yo leía un artículo sobre transformación digital y el proceso de innovación al que se ve sometido un ingeniero informático al que se ve sometido y decía: “Nosotros no trabajamos para quitar empleos, sino que nosotros trabajamos para modificar la forma de trabajo. Entonces muchos tenían miedo a la parte de la robotización, cuando hablábamos de la industria 3.0 que es la automatización, ya no vamos a necesitar operarios en las bandas de producción decían, nos van a quitar porque van a poner un robot y todo lo demás. No, no se trata de eso, se trata de que ahora alguien que pudiese hacer un trabajo manual estando en la banda de producción va a estar detrás de una computadora monitoreando que los

tiempos y la calidad del producto sea mejor, entonces es donde yo decía, cuando hablamos de los recursos que consideramos necesarios, creo que sería tener un personal tecnificado, un talento humano adecuado a lo que yo visiono llegar; eso sería por una parte, **el recurso humano** y finalmente **el económico**, que se traduce en herramientas tecnológicas. Para mí, el talento humano y la tecnología van relacionados, en esa parte creería que eso es lo necesario.

P-4.5 ¿Cuáles pueden ser los factores importantes para estimular en las personas el deseo de adoptar la transformación digital? (o una nueva herramienta digital)

Para mí, no hay nada más motivador que convertirme en una persona más capaz. Implantar una cultura de tecnología es bien complicado, cuando se trata con personas de avanzada edad y siento que un factor motivacional podría ser el hecho, de que la organización le está generando competencias a la persona y eso le permitiría a la persona ir o cambiar de un trabajo sin importar cómo lo haga, porque como la transformación digital busca estandarizar procesos, una vez que lo aprendió, lo puede hacer en otro lugar, entonces eso podría ser un factor motivacional. El preparar a la persona a los cambios que pudiesen venir y preparar a la persona para involucrarse en un ambiente digital. Pasa al menos en mi trabajo de que hay una apatía al cambio exagerada y más cuando se tratan de procesos que involucran tecnología, hay gente que ni siquiera conoce

a estas alturas una computadora o que significa un reinicio, un apagar o encender una computadora, eso en lugar de apoyar a la transformación digital, causa que se retrase en realidad, entonces eso debería ser un factor motivacional para el empleado, **adquirir nuevas competencias y estar dispuestos al cambio**. Para la organización eso se traduce en **términos de dinero, un factor muy visible**, ya que se reducen tiempos de producción, tiempos de entrega y se hace un trabajo correcto con la información que se percibe; eso se traduce en la adquisición de nuevos clientes, de ofertar nuevos productos. Todo ello, debido a la eficientización de sus procesos.

P-4.6 ¿Cuáles son los principales beneficios de adoptar la transformación digital en las organizaciones?

Es un tema muy transversal, desde beneficios económicos hasta beneficios ambientales, porque si hablamos de transformación digital, muchos adoptan el término de “política de cero papel” entonces eso nos permitiría hacer uso de la tecnología para protección de nuestro medio ambiente, evitar la parte de impresos, no consumir informes escritos en papel porque ya hay procesos bien digitales como es la firma digital, un tema que está pronto a lanzarse en nuestro país, de hecho tengo entendido que ya se terminó una plataforma para firma digital en el área de aduanas y remesas, entonces creo que tiene un impacto ambiental, un impacto económico y hasta cierto punto tendría un impacto emocional

para las personas que acepten el reto claro, porque hay algunas personas que no aman y no les gusta la tecnología y en lugar de sentirse bien se frustran, pero uno de los beneficios es que ya no recae sobre una persona la responsabilidad, si un producto está defectuoso o no al 100% , porque la persona monitorea de que eso está bien y está cumpliendo los tiempos, el producto sigue en banda sino la persona lo detiene, entonces si vemos el beneficio desde el área de la industria, uno de los beneficios sería **reducir los desperdicios de materias primas, la parte ambiental y lo económico**, estos serían los principales beneficios de la transformación digital.

P-4.7 ¿Cuáles podrían ser los mayores desafíos que se afrontan en un proceso de transformación digital?

El principal desafío son las personas, porque el ser humano es el factor más cambiante, no todos adoptan un cambio, no todos se preparan de la misma manera ante un cambio y por la falta de cultura del uso de la tecnología hay una gran resistencia al cambio y creo yo que sería como de los factores más importantes de atacar, el generar esa cultura de que la tecnología no viene quitando un trabajo sino que transformar su forma de trabajar; el hecho de hacerle énfasis a la persona de que la tecnología viene a ayudar a la forma de hacer las cosas y cambiar ese chip de ser autómatas de hacer todo manual y así como la hacía, ósea el producto final va a ser el mismo, aunque el proceso cambie yo

también tengo que cambiar para poder acoplarme a ese proceso. Los mayores desafíos son preparar a la persona a un ambiente tecnológico cuando este no ha tenido ni un contacto directo con ella. Ya que, así como la gente aprende a utilizar redes sociales, el hecho de que se tenga un buen plan de entrenamiento, porque eso sería, no sacarlo de la manga se puede llegar a condiciones óptimas para la implementación de la transformación digital.

P-4.8 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿Qué recursos se vuelven más eficientes?

La eficiencia la vemos reflejada en materia económica, las ganancias se perciben más porque ya se produce en masa; el ser humano se vuelve más eficiente, el hecho de que se puede medir, cuántos fallos resolvió con “X” Equipo, es mucho más medible, porque ya no se mide un factor humano sino un factor máquina a través de un humano, entonces lo que más se eficiente es a nivel de producción, recurso humano e incluso la parte de eficientizar los tiempos, producir más en menos tiempo y todo se reduce a factor dinero.

P-4.9 Considera usted que la transformación digital, ¿podría aplicarse en cualquier organización o habría alguna excepción?

No hay excepción, ya que cuando viene un cambio, viene de forma pareja, para todos, no importa si estoy hablando de

la industria de la banca, la parte de seguros, el área del agro, la parte de la salud, es donde yo estoy relacionada directamente y siento que no hay excepción donde no se pueda transformar un proceso, lo único que en unas áreas es más complicados que en otros. Si lo vemos en el sector agro, la mayoría de personas son campesinos, entonces el hecho de decirles de que esta máquina va a ser que corte su cosecha o este aparato le va a decir que está listo para cosechar, entonces hay que hacer cambios de raíz desde el momento que la persona no pueda leer o escribir para poder relacionarse con un equipo, se tienen esas deficiencias o limitaciones, pero en ningún momento es un indicador para decir que no se puede transformar ese sector, así que para mí, hoy por hoy, no hay un sector en el cual se pueda restringir la transformación digital, porque como lo decía, transformación digital, ni siquiera es incorporar una herramienta tecnológica, sino que es acondicionar los procesos para que se relaciones con una herramienta tecnológica. Podría retomar el ejemplo del agro: El agricultor podría continuar con su proceso normal de cultivar, pero a la hora de transportar y vender la mercancía, a alguien que utilice un proceso de transformación tecnológica, ahora ya no mandaría a los mozos a que carguen toda la materia prima a sus graneros por decirlo, sino que se puede mandar una máquina que venga a cargar y transportar la materia prima y allí es donde poco a poco se va transformando un proceso. Así que, para mí, el concepto de

transformación digital, es nada más que transformar mi forma de producir, vender, comercializar por medio de herramientas tecnológicas o procesos tecnológicos, eso es para mí, en eso se resume.

Entrevista 5: Realizada a Ingeniero en Sistemas Informáticos Edad: 34 años Sexo: M Fecha: 13-04-2021

ANEXO P-5

P-5.1 Para usted, ¿Qué es la transformación digital?

Pienso que la transformación digital es la forma en que una empresa o entidad cambia sus métodos de trabajo para volverse más automatizados, pero no sólo hablamos de pasar algo que está en papel a un medio digital, sino que se cambian procesos, se cambia la forma en cómo se lleva la información y los datos, se crean aplicaciones o nuevas formas de aprovechar esa información que ha sido digitalizada.

P-5.2 De forma general, puede mencionar alguna de las herramientas tecnológicas/digitales que utiliza en sus procesos internos:

Pues depende de lo que voy a trabajar, ya que dependiendo de eso uso un lenguaje de programación y eso depende de si lo que voy a trabajar es algo para servicios web o una aplicación; por ejemplo, si ando fuera necesito una app

o aplicación integrada a las bases de datos que necesito. Todo ello depende del tipo de trabajo que voy a realizar.

P-5.3 acuerdo a su criterio, ¿Cuáles serían los pasos que se deben seguir para llevar a cabo un proceso de transformación digital? Primero se debe tener claro los procesos que realiza la empresa, no sería ideal iniciar un proceso de transformación digital si los procesos o manuales no están bien definidos; primero se deben estandarizar todos los procesos y ver las verdaderas necesidades que se tienen.

Un programa no soluciona un desorden o problema; pero media vez se tenga todo ordenado, el programa o aplicación ayuda a solventar o llevar mejor algo que no estaba del todo bien.

P-5.4 Qué recursos considera usted que son indispensables tener para iniciar un proceso de transformación digital?

Primero se debe contar con un profesional que sepa del medio, aunque no sea titulado y luego se necesita, de preferencia, a un ingeniero en sistemas. Por ejemplo, si se piensa desarrollar un sistema para inventarios, se necesita obligatoriamente alguien que sepa de todo lo que se hace y luego alguien que sepa de como pasar eso a un lenguaje digital.

No se recomienda un programador pues ellos suelen desconocer la base de cómo se levanta un sistema, ya que puede programar, pero quizá no tenga todas las bases para

entender bien cómo debe hacerse.

P-5.5. ¿Cuáles pueden ser los factores importantes para estimular en las personas el deseo de adoptar la transformación digital? (o una nueva herramienta digital) Primero se necesita que la persona encargada, dueño o gerente o directiva esté interesada; ya que, si un empleado común lo solicita, es muy difícil que se consiga por el costo que tiene. Así que primero debe existir alguien de arriba que identifique el problema que se puede mejorar con la transformación digital.

Ahora, desde otra perspectiva, primero habría que venderles a las personas que con el nuevo sistema se trabaja menos o que trabaje mejor.

P-5.6 ¿Cuáles son los principales beneficios de adoptar la transformación digital en las organizaciones?

Evitar errores en los resultados, ya que el tema de transformación digital abarca el hecho de evitar los errores humanos. Dentro de la programación, hay un tema bien arraigado, ya que él se equivoca es quien ingresó los datos y no el sistema; ya que el sistema hace lo que se le pide basado en los datos que se ingresan.

En el tema de transformación digital está el quitar errores humanos y agilizar procesos.

P-5.7 ¿Cuáles podrían ser los mayores desafíos que se afrontan en un proceso de transformación digital?

Quizá en primer lugar serían las personas,

ya que hay que convencerlas para que comprendan que el cambio les ayudará a hacer mejor las cosas. Después sería, hacer que un proceso sea digital, ya que, si no hay un proceso bien definido es difícil generar una solución informática para ello. Por ejemplo, si en un hospital hay una recepcionista encargada de recibir muestras clínicas y de repente viene un doctor pidiendo que una prueba se haga de inmediato; entonces, no se debería hacer nada ya que ha irrespetado el procedimiento. Primero debe haber un procedimiento manual y luego se debe automatizar.

P-5.8 Cuando se implementa una herramienta digital, ¿Qué recursos se vuelven más eficientes?

Disminución de errores, eliminación de tareas y procesos repetitivos

P-5.9 Considera usted que la transformación digital, ¿podría aplicarse en cualquier organización o habría alguna excepción?

Hay que evaluar el tipo de organización, la magnitud que esta tiene, una organización grande que realice una buena cantidad de procesos tiene mucho que ganar si implementa la transformación digital, a mi parecer un negocio pequeño o de supervivencia tal vez la transformación digital no sería tan útil, usualmente no tienen procedimientos bien definidos y estandarizados además de ello la inversión que implica la transformación digital no pueda ser afrontada por una empresa pequeña.