



Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social

Programa de Mejora de la Gestión Pública
y de los Servicios al Ciudadano

Ministerio de Hacienda – Banco Interamericano de Desarrollo



Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
1 INTRODUCCIÓN	4
1.1 Sobre la Superintendencia de Seguridad Social	4
1.2 Modernización Institucional con sentido ciudadano	4
1.3 Sobre la presentación y aprobación del Proyecto	6
2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	7
2.1 El problema y sus características.....	7
2.2 Prioridades gubernamentales y lineamientos estratégicos asociados al Proyecto	8
2.3 Diagnósticos realizados	10
2.4 Foco en que se formula el proyecto	11
2.5 Definición del Proyecto y componentes	11
3 OBJETIVO DEL PROYECTO	13
3.1 Objetivo general.....	13
3.2 Objetivos específicos	13
4 ALCANCE DEL PROYECTO	13
5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN TECNOLÓGICA.....	14
5.1 Relevancia del componente tecnológico	14
5.2 Descripción del Modelo Operativo	14
5.3 Descripción de principales elementos del componente tecnológico	17
5.3.1 Superintendencia en Línea	17
5.3.2 Procedimiento Administrativo Electrónico	18
5.3.3 Modelo de Integración de Datos	19
5.3.4 Modelo Predictivo	20
6 RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO	22

RESUMEN EJECUTIVO

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) asume el desafío de diseñar, desarrollar e implementar un proyecto con foco en la mejora global de la atención a la ciudadanía, específicamente respecto al tiempo y la calidad de la entrega de servicios. Comprende la intervención integral en la organización, procesos y sistemas, en lo referido al contencioso administrativo mediante el cual se resuelven reclamaciones que presentan los usuarios por rechazo de licencias médicas de origen común y por la no cobertura del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

A modo de diagnóstico, se pudo evidenciar que desde el punto de vista del tiempo de respuesta, las reclamaciones por cobertura de prestaciones de carácter laboral tardan 120 días en promedio en ser resueltas; en tanto que las vinculadas al rechazo de licencias médicas comunes requieren en promedio 60 días, afectando directamente el ingreso de los usuarios. Esta demora se debe en parte a la complejidad de los casos, pero en mayor medida por procesos ineficientes y fundamentalmente manuales, carentes de información completa y oportuna. Por su parte, desde el punto de vista de la calidad, los usuarios no tienen acceso a la información necesaria para efectuar la apelación de manera adecuada, a causa de la inexistencia de mecanismos que permitan poner a disposición del trabajador todos los datos en forma íntegra; en la práctica, se desalienta el ejercicio del derecho, se dificulta la comprensión del rechazo, se provocan iteraciones y se incrementan los grados de insatisfacción. Asimismo, ya sea por desconocimiento o por desconfianza, el número de personas que reclama ante la SUSESO alcanza sólo al 10% del total de los rechazos (de un total de casi 600 mil).

Como estrategia para abordar el problema, los análisis previos que ha realizado la SUSESO permiten concluir que una tecnología basada en expedientes electrónicos, a la vez que reformular la organización, procesos y sistemas vinculados a la resolución de casos, permitiría acortar sustancialmente los tiempos de respuesta. Se estima que, cualquiera sea su naturaleza, las reclamaciones demoren 30 días o menos en ser resueltas, lo que tendría un impacto directo en los ingresos de estos usuarios. Del mismo modo, la introducción de mejoras tecnológicas que permitan, tanto a los usuarios que presentan las reclamaciones como a los profesionales que las resuelven, acceder de manera completa y en línea a información íntegra y de calidad, facilitará la presentación de casos, evitará errores, disminuirá las iteraciones e incrementará el nivel de satisfacción de los usuarios. Adicionalmente, acceder a más y mejor información permitirá disponer de mecanismos de control de gestión y contar con mejores estadísticas que optimicen la propuesta de políticas públicas en la materia.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Sobre la Superintendencia de Seguridad Social

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) es una institución autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Sus funciones se iniciaron el 10 de diciembre de 1927 como Departamento de Previsión Social y desde el año 1953 existe como Superintendencia de Seguridad Social. Su misión es regular y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias, resolviendo con calidad y oportunidad sus consultas, reclamos, denuncias y apelaciones, proponiendo las medidas tendientes al perfeccionamiento del sistema chileno de seguridad social.

La SUSESO cumple un rol relevante en la protección de los derechos de las personas en el ámbito de las incapacidades laborales, al resolver en tiempo y calidad los casos rechazados en el origen referidos a licencias médicas y cobertura de prestaciones de la Ley N° 16.744, como última instancia de apelación. A la institución también le corresponde ejercer la supervigilancia y fiscalización de los regímenes de seguridad social y de protección social, y de las instituciones que los administran, dentro de su competencia y en conformidad a la ley; cumpliendo un rol de alto impacto social vinculado de manera directa a la entrega de servicios a los ciudadanos.

En este escenario, una incapacidad laboral que impide a una persona trabajar es una contingencia de alto impacto (a nivel personal, familiar y social), pues se afecta de manera directa el ingreso que una persona tiene para poder subsistir.

1.2 Modernización Institucional con sentido ciudadano

Frente al vertiginoso avance que ha experimentado el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) por parte del Estado chileno en los últimos años, sumado a un marcado interés por parte de la Administración de reconocerlas como medios idóneos para interactuar con los ciudadanos; actualmente no se discute la importancia que tiene para la gestión pública moderna su utilización. En tal sentido, desde una perspectiva general en la administración del Estado y desde un enfoque particular, en la SUSESO, desde fines de la década de los 90 se han realizado considerables esfuerzos para lograr la incorporación de los avances tecnológicos y la conectividad de Internet en forma integral a la gestión pública, en la perspectiva de avanzar a un Estado moderno, ágil y eficiente al servicio de los ciudadanos.

Es en este escenario donde surge el concepto de “Modernización”, el cual señala que para alcanzar la gestión óptima constituye un tema primordial la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones y determinar cómo ellas se ponen al servicio de un Estado próximo y útil a la ciudadanía, que en último término, es también la finalidad de la SUSESO.

Según los objetivos planteados por la autoridad, para abordar los desafíos de modernización del servicio y el enfoque centrado en los ciudadanos, es indispensable considerar el enfoque estratégico, tanto de la organización como de su entorno.

En tal sentido, en la construcción de la cultura de la Seguridad Social y el rol de la Superintendencia, no está ajeno el pilar que constituyen las TICs. De esta manera, los lineamientos estratégicos de la Superintendencia indican que se pretende avanzar de una estructura rígida, burocrática y anquilosada, a una flexible, con especial énfasis en el servicio a los ciudadanos y pretendiendo generar una gestión eficiente, participativa y transparente.

Por esto, la necesidad de modernización tecnológica forma parte de dos de las líneas de acción institucional: por una parte la modernización de la gestión, entendiendo como crucial dotar a la Superintendencia de Seguridad Social de las herramientas tecnológicas de vanguardia que sean necesarias para que se eleve su eficacia y eficiencia a niveles sin precedentes en la institución; y por otra parte, en el desarrollo del gobierno electrónico, como una forma de poner al Estado de Chile al servicio del ciudadano (Agenda Digital 2020, Gobierno de Chile, 2015). De aquí surge uno de los objetivos estratégicos de esta Superintendencia para los próximos años: implementar un proceso de Modernización institucional, con sentido ciudadano.

Ahora bien, modernización no es solo tecnología. Es un cambio en la forma de hacer las cosas, con una mirada integral y multidisciplinaria, y se traduce en no poner el peso burocrático del Estado en el ciudadano. Modernización es velar por la satisfacción de los ciudadanos y velar por sus derechos, aplicando principios de probidad y transparencia. De esta forma, Modernización es fortalecer el concepto de servicio público, perfeccionando la función pública y logrando mejores resultados de satisfacción de usuarios.

Es por lo anterior que el ejercicio de la función pública por parte de la SUSESO no puede estar al margen de los avances tecnológicos. Si bien se reconoce el carácter instrumental de las tecnologías, no podemos desconocer que con su uso se pueden obtener logros de manera más eficaz y eficiente, guiados por los principios orientadores del Gobierno Electrónico, a saber: ser transformador, en cuanto modificar sustantivamente los actuales procedimientos de funcionamiento; al alcance de todos, asegurando el acceso a todos los ciudadanos; fácil de usar, que las tecnologías sean simples y sencillas para los usuarios; mayor beneficio comparativo de la utilización de las TICs; y cumplir con los estándares de seguridad, privacidad y registro.

Pero desde un enfoque ciudadano, lo más relevante es que la función pública de la Superintendencia comprende, entre otras competencias, el ejercicio del contencioso de seguridad social, correspondiendo a esta entidad la resolución en definitiva respecto a los derechos que amparan a los trabajadores y pensionados, en aquellas áreas que son de competencia de esta Entidad Fiscalizadora. Esta función se ejerce por medio de recursos de reclamación y de apelación regulados en las leyes, contexto en el cual, los dictámenes que emite la Superintendencia en cumplimiento de estas funciones, son vinculantes para las entidades sometidas a su supervigilancia.

Es precisamente esta función resolutoria la que tiene el componente de atención de usuarios más potente y es, por tanto, la que mayormente incide en los índices de satisfacción ciudadana, pues constituye la última instancia de solución de conflictos entre el ciudadano y su proveedor de servicios de salud, ya sea laboral o común. Ahora bien, es precisamente esta función la que requiere un mayor esfuerzo de modernización y profundizar los estándares tecnológicos, razón por la cual, se constituye en el proceso de mayor relevancia para la iniciativa de modernización institucional, buscando descargar del peso de la prueba al ciudadano. El Estado tiene mucha

información y fácil acceso a información de terceros ejerciendo su rol de autoridad. Esta capacidad debe utilizarla de forma tal de no replicar esfuerzos en el ciudadano, solicitando documentación, comprobantes, certificados, y otros documentos que el Estado ya posee o puede acceder con facilidad.

1.3 Sobre la presentación y aprobación del Proyecto

La SUSESO fue seleccionada para postular un proyecto de modernización institucional, en el contexto del Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, impulsado por el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (Propuesta de Préstamo CH-L1085, BID, 2014), con el objeto de mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia de sus servicios. Para estos efectos, la SUSESO formuló en enero de 2015 el Perfil del Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana, con miras a la modernización institucional y el aumento de la satisfacción de sus usuarios, el cual fue aprobado en marzo de 2015.

Para poder formular el proyecto de modernización propiamente tal, en forma previa, se requirió realizar un estudio diagnóstico por medio del cual se identificaran las problemáticas de la institución y las causas que la generan, se detectaran las oportunidades concretas de mejoras y se plasmara luego en una propuesta de Proyecto, labor que se realizó con fondos financiados directamente por el Ministerio de Hacienda, durante los meses de abril, mayo y junio de 2015.

Posteriormente, se formula el “Proyecto de mejora integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” y se presenta oficialmente por parte del Superintendente de Seguridad Social el 16 de octubre de 2015 al Comité de Modernización del Ministerio de Hacienda, el cual, en sesión del 30 de octubre, da por aprobado técnicamente el Proyecto.

El tiempo estimado para la ejecución del proyecto es de 33 meses, y se estima un costo total (incluyendo administración e imprevistos) de M\$ 3.971.100 (unos US\$ 5,9 millones), correspondiendo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano el financiamiento de M\$ 2.793.100 (unos US\$ 4,2 millones). La diferencia (M\$ 1.178.000) se deberá financiar con el presupuesto interno de la Superintendencia, en tanto existan recursos disponibles para ello.

Se deja constancia que la formulación del Proyecto de Mejora Integral consideró como insumo los diagnósticos levantados en la institución, destinados a analizar y evaluar la forma en que la Superintendencia entrega de manera directa sus servicios al ciudadano, identificar la problemática existente vinculada a los procesos de atención a los usuarios y las causas que la generan, e identificar las oportunidades de mejora en la entrega de servicios a los usuarios (fundamentalmente en los ámbitos de tiempo y calidad), proponiendo soluciones que identifiquen impactos, costos y riesgos. En este proceso se consideraron instancias participativas en donde intervinieron y colaboraron muchos funcionarios de la Superintendencia, en entrevistas en profundidad con funcionarios claves, desarrollo de “focus group” que consideraron todos los ámbitos (personas, procesos, sistemas) y todos los estamentos (directivo, profesional, administrativo) y realización de Talleres participativos.

2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

2.1 El problema y sus características

Chile, al igual que la mayoría de los países, posee un sistema de seguridad social que contempla el derecho de los trabajadores a ausentarse o reducir su jornada de trabajo, en caso de una enfermedad o accidente que les genere incapacidad transitoria. Este derecho se inicia con una licencia médica, u orden de reposo en el caso de origen laboral, pudiendo ambas generar un subsidio por incapacidad laboral (SIL) por el pago total o parcial de la remuneración. En los casos de origen laboral se gatilla un proceso de calificación del origen del accidente o la enfermedad, del cual depende la cobertura que se le brindará al trabajador.

La entrega del SIL está condicionada a la aprobación de la licencia médica o la orden de reposo, período en que el trabajador no recibe remuneración. El proceso completo de revisión y apelación de las licencias médicas rechazadas puede tardar de 4 a 5 meses en promedio (ya que participan varias entidades), generando la consecuente insatisfacción ciudadana.

La SUSESO es la última instancia¹ de reclamación, a la cual recurren anualmente aproximadamente 60.000 trabajadores (Balance de Gestión Integral año 2015, SUSESO, 2016). En la resolución de los casos se han identificado las siguientes deficiencias, que según estudios de satisfacción de usuarios realizados en la entidad, resultan en índices de insatisfacción del orden del 50% (Estudio de satisfacción de usuarios, SUSESO, 2012):

- i) Tiempo de respuesta: las reclamaciones por cobertura de prestaciones laborales tardan 120 días en promedio en ser resueltas –no necesariamente pagadas– en tanto que las vinculadas a enfermedades comunes (licencias médicas o SIL) toman en promedio 60 días. Estos niveles de demora se deben esencialmente a procesos ineficientes y fundamentalmente manuales.
- ii) Calidad: los usuarios que presentan reclamaciones no tienen acceso a la información necesaria durante el proceso de apelación, por la inexistencia de mecanismos que permitan disponer los datos en forma íntegra, desalentando con ello el ejercicio del derecho, dificultando la comprensión del rechazo, provocando iteraciones e incrementando los grados de insatisfacción.

Esta problemática impacta directamente a los trabajadores que se les rechaza la licencia médica o la cobertura del seguro laboral, quienes enfrentan la pérdida parcial o total de su remuneración por un período prolongado que puede extenderse por varios meses.

Históricamente, la acumulación de reclamaciones y demoras se ha abordado mediante aumento del gasto fiscal, incrementando la dotación de personal y las horas extraordinarias. Esta estrategia no resuelve el problema de fondo y no constituye una solución de largo plazo que permita hacer frente a incrementos de la demanda.

¹ Previo a esta reclamación el usuario ha enfrentado un proceso que involucra a su seguro de salud y a la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, para el caso de licencias de origen común; o al organismo administrador del seguro de la Ley 16.744 y Comisión Médica de Reclamos, para el caso laboral. Estos procesos también tardan meses.

Por su parte, en relación a la cobertura, en Chile actualmente se emiten del orden de 4.700.000 licencias médicas de origen común al año (Estadísticas de licencias médicas y subsidio por incapacidad laboral año 2015, SUSESO, 2016) y 550.000 denuncias por accidentes del trabajo o enfermedades profesionales (Estadísticas de seguridad social año 2015, SUSESO, 2016). Se observa que el porcentaje de rechazo o disminución de plazo de licencias médicas de origen común supera el 10% (en promedio, considerando sistema público y privado), y el rechazo de cobertura del seguro laboral supera el 20%. Por tanto, se estima que casi 600 mil ciudadanos se ven afectados por rechazos vinculados a su incapacidad laboral (10% de casos asociados al seguro de salud común y 20% al seguro laboral), de los cuales solo el 10% presenta reclamaciones ante la Superintendencia.

Desde un punto de vista de satisfacción de usuarios, éstos enfrentan procesos respecto de los cuales no existe certeza del tiempo de respuesta, llevados a cabo por instituciones de las cuales no se conoce su funcionamiento y sin acceso a sus datos personales. En consecuencia, este proyecto de modernización también permite la recuperación de la confianza en la institución, al disminuir los focos de conflicto.

El proceso sobre el cual se realizó el diagnóstico, se enmarca en la atención que brinda la Superintendencia de Seguridad Social a los usuarios que presentan reclamaciones en la entidad, que en la actualidad consta de ocho macro-actividades claves que tienen relación con el tránsito que debe seguir una presentación: 1) atención de usuarios e ingreso, 2) constitución de expediente, 3) análisis y gestión de expediente, 4) estudio y dictamen, 5) visación de oficio resolutivo, 6) firma de oficio resolutivo, 7) oficio disponible para interesado, y 8) archivo de expediente.

Sobre el particular, el proceso no se diferencia de las grandes etapas de un Procedimiento Administrativo en los términos establecidos en la Ley N° 19.880 (sobre Bases de Procedimiento Administrativo), es decir: iniciación, instrucción o desarrollo y finalización. En concreto², la etapa de iniciación está destinada fundamentalmente a informar al interesado acerca de los requisitos técnicos y jurídicos de su solicitud y de los antecedentes que debe acompañar y se vincula al ingreso de una reclamación y la conformación del expediente. Por su parte, la etapa de instrucción tiene por finalidad desplegar el conjunto de actuaciones que permiten la determinación, conocimiento y comprobación de los hechos en que deba fundarse la resolución. La etapa de finalización pone término al procedimiento, a través de una decisión de la autoridad, y en este caso se vincula a la puesta a disposición de la resolución al interesado y el archivo de un caso. Se deja constancia que también se debe considerar el periodo de impugnación o reclamaciones, que en este caso se manifiestan en las denominadas “reconsideraciones”.

2.2 Prioridades gubernamentales y lineamientos estratégicos asociados al Proyecto

² Desde un punto de vista operativo, el proceso en la Superintendencia comienza con la admisión de la reclamación por parte de la Unidad de Atención de Usuarios quien recepciona e ingresa los datos de la presentación al sistema workflow institucional, cualquiera haya sido el canal de ingreso. Una vez que la Unidad de Atención de Usuarios recepciona y registra la reclamación, ésta es destinada a la Unidad de Gestión de Expedientes en donde se verifica la completitud del expediente (iterando para estos efectos con las entidades fiscalizadas) y se gatilla la posterior derivación a cada uno de los Departamentos contenciosos que deben realizar el estudio y posterior dictamen de la reclamación, para luego despachar el caso a la Unidad de Gestión de correspondencia. Una vez que el oficio resolutivo es despachado a los destinatarios, se realiza el archivo del expediente físico.

Hoy los usuarios de SUSESO no están satisfechos con el servicio porque, entre otras cosas, desconocen el tiempo de respuesta a sus reclamaciones y cuando reciben la respuesta, la falta de información que la sustente no es suficiente o no es comprendida por el trabajador. Ambas causas de insatisfacción irán en aumento ante una eventual alza en la demanda. Esto se contrapone con el propósito de garantizar los derechos de los usuarios y fortalecer el sistema de protección social suscrito por el Gobierno.

El presente proyecto es concordante con el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, en lo que respecta a “avanzar hacia una cultura que previene, controla y reduce los riesgos laborales, implementando una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, que incorpora activamente a los actores y moderniza la institucionalidad” (Bachelet, 2013:94). Por otra parte, cumple con la aspiración de propender a un Estado “innovador que garantice el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas y que actúe con transparencia” (Bachelet, 2013:56).

A lo anterior, se suma un proyecto de ley que modifica el seguro social contra riesgos por accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, que busca reformar la administración del seguro; perfeccionar la regulación de sus prestaciones económicas y del sistema de evaluación y calificación de incapacidades laborales; enfatizar la prevención de riesgos del trabajo; sistematizar y fortalecer la fiscalización de la normativa sobre seguridad y salud en el trabajo; además de consolidar un sistema integrado. A mayor abundamiento, el Discurso Presidencial del 21 de mayo de 2014 reitera que el Gobierno pretende impulsar múltiples perfeccionamientos a la institucionalidad de seguridad laboral, de manera de garantizar el mejoramiento continuo de las condiciones laborales y el establecimiento de la seguridad y salud en el trabajo como un derecho social de los trabajadores (Bachelet, 2014:286). Esta declaración se enmarca en la voluntad del Gobierno de realizar todos los esfuerzos que permitan dar cumplimiento al compromiso adquirido por el Estado al ratificar el Convenio 187 de la OIT, para implementar una Política y Programa Nacional de Seguridad y Salud Laboral.

Asimismo, la reciente modificación de la estructura interna de la SUSESO, donde se creó una Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, presenta importantes desafíos vinculados a la reorientación estratégica, de forma que la estructura, organización y funcionamiento institucional, mejoren la entrega de servicios al ciudadano en cuanto a tiempo y calidad.

La necesidad de modernización hoy se encuentra internalizada dentro de la Superintendencia, situación que se ve reflejada en el plan estratégico institucional (Cuenta Pública Participativa año 2015, SUSESO, 2016) y en otra serie de iniciativas que actualmente se encuentran desarrollando, en donde se identifica como parte de los ejes de desarrollo futuro la visibilidad, la calidad, la certidumbre y la cercanía como prioridades institucionales.

En un plano general, los desafíos de la Superintendencia están estrechamente ligados al proceso de modernización institucional, entendido éste no sólo como un tema de procesos sino de forma integral, que involucra capacidades, normativas, nuevas formas de trabajo, fortalecimiento profesional y un posicionamiento distinto de la institución frente a los diversos actores sociales, incluidos los entes fiscalizados.

Dentro de estas tareas se debe visibilizar en la ciudadanía las acciones de la institución respecto de los derechos y beneficios que otorga y de las acciones realizadas por la institución ante los organismos fiscalizados. Asimismo, debe optimizar el sistema de fiscalización

potenciando los equipos fiscalizadores, sus capacidades y ámbitos de fiscalización. También aumentar la calidad de los procesos internos de resolución y respuesta de las presentaciones, apelaciones y reclamos de los usuarios, fortaleciendo el trabajo integrado de las Intendencias de Beneficios Sociales y Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.3 Diagnósticos realizados

En el proceso de formulación del presente proyecto de modernización se realizaron dos diagnósticos, el primero por medio de la aplicación del instrumento BID de diagnóstico de capacidades de gestión institucional, y un segundo diagnóstico realizado por una consultoría externa que se ejecutó durante los meses de abril, mayo y junio de 2015 (Reyes-Jara y Zaviezo, 2015). Adicionalmente se consideraron los análisis internos efectuados en la Superintendencia y diagnósticos previos (Reyes-Jara, 2014).

De la información recabada, se puede concluir la necesidad de intervenir en todas las dimensiones institucionales (alineación estratégica, gestión estratégica, gestión de procesos y apoyo administrativo), abordando todas las esferas de acción de un proyecto de naturaleza integral (organización, procesos y sistemas). Se identifica de igual forma la necesidad de enfocarse en la reducción de los tiempos de respuesta, en la mejora en la calidad de la información y en el aumento en la cobertura, que constituyen el principal objetivo de la institución.

En concreto, los estudios concluyen que las problemáticas que actualmente inciden en los extensos tiempos de respuesta, en la falta de acceso a la información y en la cobertura disminuida para el proceso de reclamaciones son:

- a) Cada área de la Superintendencia tiene una visión parcial del proceso enfocándose sólo en las acciones y funciones propias de su labor. Esto genera tiempos muertos entre las distintas actividades extendiendo innecesariamente los tiempos de proceso.
- b) El modelo actual de proceso de resolución de reclamaciones supone solicitar en forma permanente recursos extraordinarios para resolver stock acumulados.
- c) Los expedientes de casos se conforman en soporte papel, esto es: recepción de documentación, asignación de casos, y traslado de información de forma física, y todo el procedimiento administrativo posterior en los mismos medios. En consecuencia, toda atención de la SUSESO a sus usuarios se realiza de forma presencial.
- d) No existe trazabilidad de los expedientes, lo que no permite gestionar el proceso ni entregar información oportuna a los usuarios en la medida en que éstos la requieran.
- e) La falta de sistemas de información integrados impiden dimensionar las cargas de trabajo que se asignan a los profesionales y medir su productividad. Este mismo problema resulta en que quienes atienden a los usuarios no tengan información oportuna para entregar frente a consultas.
- f) El diagnóstico de las condiciones actuales de hardware, software y conectividad en la institución es crítico en todos los diagnósticos y estudios, concluyendo que éstas no permiten implementar servicios acorde a la criticidad de los sistemas de información y comunicaciones requeridos.

En función del diagnóstico realizado, se pudo evidenciar que la problemática se concentra en los procesos sustantivos vinculados a la resolución de reclamaciones, que se relaciona con

prácticamente el 80% del total de la carga de trabajo vinculada al contencioso administrativo. En paralelo, también se identificaron deficiencias en ámbitos determinantes para que dichos procesos funcionen de manera adecuada. En este contexto son relevantes: contar con una Planificación Estratégica Institucional, y mejorar los procesos vinculados a la gestión de recursos humanos, gestión financiera-contable y gestión documental. Estos dos puntos, si bien forman parte de la mirada global y transversal del diagnóstico, no están considerados para ser financiados con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano.

2.4 Foco en que se formula el proyecto

El foco en la formulación del proyecto está en la intervención en la organización, los procesos y sistemas, estrictamente referidos al contencioso administrativo mediante el cual se resuelven reclamaciones que presentan los usuarios por rechazo de licencias médicas de origen común y por la no cobertura del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Este foco de proyecto está orientado a centrarse en mejorar la atención a la ciudadanía al reducir tiempos de respuesta y calidad de entrega de servicios por parte de la Institución y el aumento de la cobertura.

Dentro de este marco, la SUSESO ha decidido enfocarse en la introducción intensiva de tecnología que permita acceder de manera completa y en línea a información íntegra y de calidad, tanto a los usuarios que presentan reclamaciones como a los profesionales que las resuelven. Este foco apunta a evitar errores, disminuir las reiteraciones e incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios. Adicionalmente, acceder a más y mejor información permitirá habilitar mecanismos de control de gestión del proceso y disponer de mejores estadísticas que optimicen la generación de políticas públicas en la materia.

Por otra parte, se considera relevante potenciar acciones comunicacionales, de difusión y de educación para mejorar la información a la cual acceden todos los usuarios y los potenciales beneficiarios de los servicios que presta la Superintendencia, lo cual incrementará la cobertura.

2.5 Definición del Proyecto y componentes

Sobre la base del análisis precedente, los lineamientos estratégicos de la institución y el alcance del Programa, el Proyecto de Mejora Integral considera cuatro líneas de acción, relacionados con las dimensiones organizacionales que constituyeron el marco conceptual del diagnóstico:

a) Planificación Estratégica: Componente de alineación estratégica

Levantamiento de un Plan Estratégico Institucional y, dada la importancia del componente tecnológico, levantamiento de un Plan de Desarrollo Tecnológico que se encuentre alineado con dicha estrategia institucional. Se evidencia también la necesidad de mejorar la metodología y la práctica por medio de las cuales la Superintendencia genera sus procesos regulatorios, con un enfoque técnico pero sin perder de vista a los usuarios, estableciendo con ello el marco por medio del cual se desarrollan los procesos de fiscalización y de resolución. Asimismo, dada la envergadura del Proyecto, desde la mirada

estratégica se requiere levantar un Plan de Gestión del Cambio que acompañe el diseño, desarrollo, implementación y seguimiento del mismo. Por último, se debe elaborar un plan de marketing estratégico, poniendo énfasis en el ámbito comunicacional y de educación y difusión.

b) Levantamiento de Métricas: Componente de gestión estratégica

Este componente apunta a la necesidad de contar con instrumentos validados de medición y la urgencia de levantar indicadores que permitan no solo constituir la línea de base del Proyecto sino que también posibilitar el seguimiento y control del mismo. En concreto, se requiere desarrollar metodología y aplicar mediciones de satisfacción de usuarios y de mejora continua de los procesos, como también definir y levantar indicadores de gestión interna y de funcionamiento de los diversos regímenes de seguridad social.

c) Análisis y rediseño de procesos: Componente de gestión de procesos

Resulta primordial efectuar un rediseño de los procesos sustantivos de la Superintendencia con un claro foco de atención ciudadana, con una visión integral de la institución y con acento en la modernización por medio del uso de tecnologías de información. Este análisis y rediseño de procesos requiere de una alineación tanto con el componente tecnológico como con la planificación de recursos humanos, lo cual supone el diseño de una solución tecnológica consistente con el rediseño y buscar la mejor forma de avanzar en la profesionalización del Servicio con estrategias innovadoras.

d) Desarrollo tecnológico: Componente de procesos de apoyo

Reconociendo su carácter instrumental (en tanto cumplirá con los objetivos en la medida que se encuentre alineado con la planificación estratégica, los instrumentos de medición y el rediseño de procesos) el foco en el desarrollo tecnológico constituye el pilar de este Proyecto, transformándose en el componente de mayor relevancia en la modernización institucional. Aquí se considera tanto el mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional y su conectividad, como el desarrollo e implementación de la solución tecnológica integral que habilite el funcionamiento del procedimiento administrativo electrónico (incluyendo la implementación de expedientes electrónicos, canal de atención virtual, integración tanto para el acceso a información en sistemas de organismos fiscalizados como con fuentes de información internas, implementación de una estrategia de externalización de servicios y conformación de un sistema de gestión documental). Asimismo, se considera en este componente la continuidad operacional de la solución tecnológica integral y su mejora continua (hospedaje, soporte, mantención y actualización de los Sistemas de Información implementados).

Si bien el Proyecto en su conjunto considera los cuatro componentes referidos, sólo serán financiados con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano el componente de análisis y rediseño de procesos y el componente de desarrollo tecnológico.

3 OBJETIVO DEL PROYECTO

3.1 Objetivo general

El objetivo general del proyecto es la modernización de los procesos de atención ciudadana que otorga la Superintendencia de Seguridad Social, reduciendo los tiempos de respuesta de las reclamaciones recibidas, entregando al usuario acceso a información completa y precisa, y aumentando la cobertura que brinda la institución; mejorando de esta forma la satisfacción de los usuarios.

3.2 Objetivos específicos

- a) Alinear a las personas, los procesos y los sistemas de apoyo con la modernización de la Superintendencia con foco en el ciudadano.
- b) Definir e implementar mecanismos de medición que permitan identificar el grado de satisfacción de los usuarios, relevar el uso de indicadores de gestión y levantar métricas asociadas al funcionamiento de los regímenes de seguridad social.
- c) Rediseñar los procesos sustantivos vinculados a los servicios de atención ciudadana logrando que estén alineados con el diseño de la solución tecnológica.
- d) Promover el proceso de modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información.

El cumplimiento conjunto de estos objetivos permitirá reducir los tiempos de atención y resolución de reclamaciones en la Superintendencia y mejorar la calidad de los procesos de atención ciudadana, incorporando un mayor conocimiento de los derechos de los trabajadores, brindando un mejor acceso a la información relacionada y evaluando e incrementando la satisfacción de los ciudadanos que hacen uso de los servicios provistos por esta entidad.

La claridad para construir esta promesa se sustenta en las oportunidades de mejora que surgen a partir de las problemáticas detectadas, que se relacionan con una nueva visión estratégica institucional; la implementación de mecanismos de medición, seguimiento y control; el rediseño de procesos sustantivos; y la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren de manera significativa los indicadores de tiempos de respuesta, calidad en la información y cobertura.

4 ALCANCE DEL PROYECTO

El Proyecto de Mejora Integral que está siendo llevado a cabo por la Superintendencia comprende avanzar en la modernización de todas las áreas de la institución. En este contexto, el financiamiento con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, se encuentra acotado al rediseño de procesos y desarrollo tecnológico vinculado al proceso de resolución de reclamaciones como última instancia en casos de rechazo de

licencias médicas o coberturas laborales (en el reconocimiento que existirán actividades de carácter global y transversal cuyo financiamiento no será con cargo al Programa).

El proyecto sí considera una importante componente de inversión en tecnología, excluyéndose por tanto la inversión en mobiliario y la contratación de personal para otros fines que no sea la asesoría o testeado de acciones.

Se deja constancia que la implementación del Proyecto no depende ni está condicionada a cambios o modificaciones normativas, toda vez que actualmente el mandato jurídico es suficiente para poder implementar todas las actividades de las cuales depende el éxito del Proyecto.

5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN TECNOLÓGICA

5.1 Relevancia del componente tecnológico

Desde un enfoque estratégico, existe un grupo de acciones distintas al aumento de profesionales que tendrían un impacto significativo en los tiempos de espera y la calidad del servicio entregado. Entre ellos, un nuevo planteamiento de modelo regulatorio, el cambio de paradigma de carga acotada de casos a profesionales por evaluación de productividad (creando competencia), estandarización de los antecedentes a revisar por casos, clasificación automática de casos (para facilitar su tratamiento estandarizado), implementación de sistemas de gestión de la producción, mejoras en la calidad de los datos manejados por plataforma de información, expediente electrónico, automatización de la asignación de los dictámenes, trabajo remoto, entre otras medidas. Todas las anteriores se vinculan, de alguna u otra manera, al componente tecnológico.

La acción más innovadora y altamente exigente en tecnología, es la creación de un modelo de externalización de servicios profesionales en base a expedientes electrónicos propuestos en forma remota a un equipo de profesionales, entregándoles los antecedentes para su evaluación y calificación, acordando un plazo de entrega, lo cual ampliaría significativamente la oferta de resolución, daría oportunidad de participación a regiones y potenciaría el teletrabajo.

En virtud de lo anterior, y siguiendo ciertos principios orientadores como son avanzar en la eficiencia (eliminar redundancias y optimizar el acceso a la información), oportunidad (mejorar tiempos), calidad (fundamentos sólidos y bien informados), cercanía (foco en el usuario), y educación (información que permita cambio cultural); se espera que el Proyecto de Mejora Integral permita a la Superintendencia construir una promesa, a partir de dar mayor certidumbre, mejorar los tiempos de respuesta, mejorar la calidad y de esta forma reestablecer las confianzas.

5.2 Descripción del Modelo Operativo

El procedimiento por medio del cual se presentan reclamaciones a la Superintendencia, supone la existencia de documentos que guarden relación directa con la tramitación del mismo, los que deberán formar parte de un expediente. En función de lo anterior, se debe conformar un expediente por cada reclamación, constituyendo un conjunto de antecedentes que, actualmente, son materiales, tangibles y se estructuran sobre la base de documentos en formato papel. Por su parte, para conformar estos expedientes, los documentos correspondientes se le solicitan al mismo usuario, o se requieren por Oficio, a la entidad que corresponda.

Por lo anterior, la esencia del modelo operativo del Proyecto de Mejora Integral se centra en permitir que todo el flujo de procesos vinculado al ingreso, tramitación y resolución de una reclamación se pueda realizar en forma electrónica, con apoyo de herramientas de vanguardia y clase mundial.

El flujo de procesos vinculado a la tramitación de una reclamación se constituye en columna vertebral de todo el modelo operativo, desde que un usuario la presenta hasta que ésta es resuelta y despachada (incluyendo también los procesos de reconsideración). En dicho contexto, uno de los objetivos fundamentales del Proyecto de Mejora Integral es fortalecer la actual base tecnológica de la institución con sistemas de gestión documental de vanguardia y un nuevo workflow de trabajo, que considere la incorporación de expedientes electrónicos, mejoramiento del proceso, digitalización de documentos, inclusión de un modelo predictivo que permita, entre otras posibilidades, adelantarse a una reclamación y conformar expedientes electrónicos en forma anticipada, mantener trazabilidad de todo el proceso y un historial de documentación, incorporar mejoras en la gestión de casos, optimización en la asignación de tareas, avanzar en mecanismos de perfilamiento de usuarios y caracterización de casos, fomentar el uso intensivo de la firma electrónica en los procesos de visación, desarrollar herramientas para optimizar la resolución (por medio de plantillas o propuestas automatizadas, según sea el caso) y modernizar todo el proceso de registro, almacenamiento y despacho documental de la Superintendencia.

En este sentido, la conformación de expedientes electrónicos se transforma en el pilar del proceso de modernización, en tanto permitiría:

- ✓ Trabajo remoto, tanto de profesionales de la Superintendencia como de externos.
- ✓ Reducir significativamente el envío de documentos físicos desde regiones.
- ✓ Reducir significativamente el riesgo de pérdida de documentos.
- ✓ Recuperación inmediata de los antecedentes de un expediente.
- ✓ Aumentar la cantidad y calidad de información.
- ✓ Inmediatez de la información.
- ✓ Automatizar la asignación, incorporando criterios objetivos y homogéneos de asignación según dificultad.
- ✓ Eliminar poblamiento de fichas en forma manual, disminuyendo pérdidas de tiempo y asegurando los datos correctos.
- ✓ Desarrollar un mecanismo que proponga dictámenes en forma automática, en base a la historia y al aprendizaje de casos nuevos.
- ✓ Sistematizar jurisprudencia.
- ✓ Implementar un mercado de casos, donde peritos vinculados a SUSESO puedan resolverlos desde cualquier punto del país.

Ahora bien, para cumplir con dicho desafío, se requeriría previamente:

- Parametrizar el expediente con variables cuya escala y naturaleza sea útil para efectos de control, gestión y uso.
- Definir protocolos de poblamiento de datos, que impidan que la información se contamine.
- Definir el ingreso vía web, con protocolos de autenticación.
- Integrar con otros sistemas de SUSESO y de las entidades vinculadas, en forma automática.

En efecto, en función del diagnóstico realizado, se hace prioritaria una reorientación estratégica por medio de la cual se logre mejorar las capacidades de gestión institucionales (efectividad y eficiencia) y así mejorar la satisfacción que los usuarios tienen en relación a los servicios que ofrece la Superintendencia, enfocándose en las siguientes mejoras:

- a) Primacía de los procedimientos virtuales y remotos
- b) Fomentar educación y promoción de derechos en seguridad social
- c) Entregar certidumbre respecto de los tiempos
- d) Cambiar percepción de los usuarios respecto de la Superintendencia
- e) Incorporar mecanismos de interacción eficientes con entidad fiscalizadas
- f) Preparación y remisión ex ante de toda información asociada a una reclamación
- g) Incorporar mecanismos automatizados para la asignación de casos
- h) Desarrollar distribución de carga por criterio y protocolos
- i) Incorporar expediente electrónico
- j) Mejorar sistemas de información de uso interno
- k) Cambio sustancial del workflow para responder a nuevo foco
- l) Integrar el expediente electrónico con los sistemas de información disponibles en SUSESO
- m) Incorporar mecanismos de seguimiento y control
- n) Nueva forma de presentar y elaborar dictámenes
- o) Aumentar la accesibilidad de usuarios con problemas físicos

Respecto de las tareas críticas que requieren de mayor atención en términos de eficacia y eficiencia, se contemplan las labores que realizan los profesionales en la etapa de revisión de casos. Dada la modalidad de horas semanales comprometidas para esta función (que dependen de la carga de trabajo producto del número de profesionales disponibles), se producen restricciones importantes en el número de casos atendidos, lo que dificulta la operación global, generando un histórico de casos no atendidos que crece sostenidamente con el paso del tiempo.

Resulta inmediato suponer que eliminar la restricción de horas fijas asignadas a los profesionales permitiría resolver el problema, no obstante esto implica aumentar su dotación, con el notable aumento de los costos en este aspecto. En tal contexto, una solución por medio de la tecnología sería contar con un sistema de coordinación abierto, que permita integrar la oferta de profesionales aptos y calificados con la demanda de revisión de casos que posee la institución.

Otras herramientas deseables en este punto son aquellas que permitan acelerar la atención y revisión de los casos por parte de los profesionales que los atienden. La alternativa de menor impacto tanto a nivel de sistemas como de percepción del usuario, consistiría en generar un set de plantillas tipo para los dictámenes, asignación automática de profesionales, dictámenes automáticos a modo de propuesta e indicadores de gestión. Estas parecen ser vías plausibles, que favorecerían sin duda la resolución de casos y la atención eficiente de ellos. Todo lo anterior debe ser abordado considerando a calidad de digitalización de información, la disponibilidad de la documentación a lo largo del ciclo del proceso, así como también generar un almacén o base de datos suficientemente robusto para los archivos o expedientes electrónicos.

5.3 Descripción de principales elementos del componente tecnológico

5.3.1 Superintendencia en Línea

Para transformar de manera sustancial la forma como interactúa con sus usuarios, resulta fundamental que la Superintendencia levante un nuevo canal virtual institucional que se convierta en herramienta efectiva de comunicación e interacción ciudadana.

Para el cumplimiento de estos objetivos se requiere:

- a) Dotar al sitio web institucional de características que lo conviertan en un canal de atención ciudadana efectivo, innovador y no discriminatorio en la atención ciudadana; fomentando también la descentralización.
- b) Fortalecer el servicio ofrecido a los ciudadanos por este canal, de forma que se convierta en una alternativa real a la solicitud de asistencia y/o presentación de casos en forma presencial; entregando información relevante y permitiendo la interacción de manera eficiente y segura.
- c) Adelantarse a los requerimientos de información por parte de los ciudadanos, mediante la entrega activa de antecedentes sobre la tramitación de un caso a los usuarios que han recurrido a la Superintendencia a realizar una presentación o por medio de herramientas de inteligencia predictiva que permitan anticiparse a las solicitudes que se presenten.
- d) Avanzar en la integración de información desde todas las fuentes (internas y externas) por medio de las cuales la Superintendencia accede a datos.
- e) Mejorar de manera sustancial la modalidad por medio de la cual se despliega la normativa y jurisprudencia desde el sitio web institucional, de forma tal de aprovechar la nutrida información que existe sobre la materia y pueda transformarse en un aporte para quien pretende reclamar o requiere asistencia.
- f) Permitir que el sitio web institucional sea una herramienta real de educación, difusión y promoción de derechos, logrando que se transforme en una interfaz que facilite la orientación y asistencia técnica.
- g) Posibilitar que el sitio web institucional muestre información de acuerdo a perfiles de usuarios; adaptando el lenguaje utilizado, la información proporcionada y los servicios en línea ofrecidos, de acuerdo a cada perfil.
- h) Generar un nuevo modelo de sistematización y difusión de información asociada a la industria regulada, de forma tal que se puedan crear expedientes de entidades

fiscalizadas por medio de los cuales se pueda acceder a toda la información asociada a dichas entidades (por ejemplo, Mutuales, CCAF).

Los beneficios de implementar un canal de esta naturaleza tienen directa relación con aprovechar las mejoras sustantivas en conectividad y la ubicuidad de dispositivos móviles que permiten un acceso más fácil y oportuno a estas herramientas.

Por otra parte, se estima que equiparar la calidad de los servicios remotos prestados a los usuarios con aquellos que se entregan actualmente en forma presencial, apunta a establecer un estándar más elevado de atención, que redundará en una mejora integral a los servicios e información ofrecidos a la ciudadanía, que incluya, entre otros componentes:

- Ingreso de casos en las mismas condiciones procedimentales que en el canal presencial.
- Seguimiento activo de trámites: sistema para asegurar la trazabilidad de un caso durante toda su tramitación, permitiendo la comunicación activa de su estado al usuario.
- Audiencias virtuales: canal interactivo orientado a proveer un mecanismo de comunicación bidireccional con aquellos usuarios que solicitan audiencias.
- Accesibilidad para personas con capacidad de visión reducida: sitio web diseñado especialmente para personas con discapacidad visual, con mejoras en accesibilidad para usuarios que presentan visión limitada.
- Indicadores en línea: mecanismo de captura y despliegue de datos para la presentación y actualización en tiempo real de indicadores en línea.
- Registros públicos en línea: información de relevancia e impacto público, como registro de entidades filiales de CCAF y Mutuales.

5.3.2 Procedimiento Administrativo Electrónico

Resulta necesario optimizar el procedimiento del contencioso administrativo de la Superintendencia por medio de la creación de expedientes electrónicos, que permitan mejorar el proceso de captura, gestión y generación de documentación al interior del servicio, apoyando con ello los procesos de gestión interna y optimizando tanto el trámite como los tiempos de respuesta a los beneficiarios.

La implementación de expedientes electrónicos permitirá, entre otros aspectos:

- a) Optimización de la gestión interna de la Superintendencia, asociado a la simplificación de trámites, y ahorro de costo y de tiempo.
- b) Seguridad, al otorgar certeza que la información se encontrará almacenada en un repositorio centralizado, debidamente resguardado, sin que puedan acceder terceros no autorizados.
- c) Aprovechar todas las ventajas asociadas a migrar desde el uso de soporte papel al formato electrónico (como son, entre otros: prescindir de papeles en la conformación de expedientes, disminuir el espacio físico para almacenar papel, asegurar la continuidad de la documentación en el tiempo, mejorar el manejo de información y recuperar de manera eficiente los datos; dar celeridad y economía procedimental a las instancias de resolución de reclamaciones; etc.)
- d) Cumplir con la normativa que establece el uso de documento electrónico en formato XML y la utilización de firma electrónica (con todos los beneficios que ello conlleva)

- e) Posibilidad de recepcionar documentos electrónicos desde interesados y entidades fiscalizadas.
- f) Capacidad de generar mecanismos de caracterización de casos, perfilamiento de reclamantes, criterios de distribución de casos, asignación automática de casos y plantillas automatizadas de resolución.

La implementación de expedientes electrónicos es una iniciativa de alto impacto y gran envergadura, que no sólo supone la modificación de la forma como transita la información en un procedimiento administrativo, sino que también modificar la manera como los profesionales interactúan con los expedientes e integrarlos a los flujos de procesos de los distintos departamentos y unidades de la Superintendencia.

Asimismo, se deben analizar las principales consideraciones jurídicas y técnicas asociadas a la implementación del Procedimiento Administrativo Electrónico en la SUSESO, tanto desde un perspectiva normativa como técnica, garantizando el respeto a los derechos de los ciudadanos y de cumplimiento de los objetivos en materia de: Documento Electrónico, Firma Electrónica, Expediente Electrónico, Repositorio Electrónico, Comunicaciones Electrónicas, Políticas de Responsabilidad, Políticas de Privacidad, Políticas de Seguridad, e Infraestructura Tecnológica.

Por otra parte, se debe considerar que actualmente la Superintendencia cuenta con varias soluciones informáticas de apoyo a su gestión documental, las cuales fueron desarrolladas internamente, para atender objetivos puntuales, como son la base de jurisprudencia y normativa, el mecanismo de consulta para normativa en trámite, el registro de sanciones a entidades fiscalizadas, procedimientos de recepción y despacho de oficina de partes, entre los más relevantes.

Por la urgencia con que fueron desarrollados en su momento, sumado a las capacidades disponibles, dichas soluciones no son todo lo robustas, integradas ni flexibles que deberían; lo que sumado a la falta de documentación y actualización, hacen difícil que presten un buen nivel de servicio en el tiempo.

En función de lo anterior, se necesita implementar un Sistema de Gestión Documental Institucional, que pueda apoyar de manera integral las necesidades transversales de la Superintendencia, y que soporten el ciclo de vida de los documentos (creación, registro, autorizaciones, versiones, seguimiento, distribución, control, almacenamiento, firma, entre otros), permitiendo definir y configurar los flujos de trabajo asociados, manejar roles, privilegios y alertas y administrar repositorios documentales y de metadatos asociados.

Los beneficios de implementar un Sistema de esta naturaleza son bastante amplios y se relacionan con: ahorro de costos (impresión y almacenamiento), ahorro de tiempos (flujos digitales, búsquedas), disminución de errores, estandarización de procesos, mayor seguridad y confidencialidad, mayor visibilidad y difusión de conocimiento. Todo lo anterior redundará en una mejor gestión institucional, respecto al manejo de información.

5.3.3 Modelo de Integración de Datos

El Proyecto de Mejora Integral busca perfeccionar la accesibilidad, eficiencia y oportunidad de los procesos de atención ciudadana, para lo cual será determinante el esquema de

interoperación que maneje la Superintendencia (ya sea para predecir, resolver y gestionar). Para estos efectos, se contempla la integración tanto de sistemas como de procesos, con el fin de recabar antecedentes para conformar un expediente (desde las entidades fiscalizadas), antecedentes complementarios (tanto fuentes internas como externas) y antecedentes de expedientes existentes (ya sea del mismo requirente o que obedezca al mismo patrón).

Este mejoramiento de los procesos de interacción de la SUSESO con sus usuarios mediante el uso de tecnología, supone mejorar de manera significativa los estándares de interacción, así como los mecanismos para poder integrarse a nivel de sistemas y de procesos con entidades que puedan aportar antecedentes, datos, documentos o información para la resolución de un caso.

A partir del levantamiento y sistematización efectuado en la institución, se puede visualizar que los documentos a los cuales se requiere acceder para resolver una reclamación en materia de licencias médicas o de cobertura del seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales la ley N° 16.744 son muchos y de muy variada naturaleza, sin embargo se puede acceder a la gran mayoría de ellos a través de las entidades u organismos que se encuentran bajo la supervigilancia y fiscalización de la Superintendencia (que participan en las instancias previas a la reclamación) y que por tanto deberán acatar las instrucciones que se gatillen a efectos de instalar modelos eficientes de integración para acceder a la documentación necesaria para conformar el expediente de un caso. Asimismo, la Superintendencia ha levantado internamente diversos sistemas de información vinculados con múltiples regímenes de seguridad social, destinados a mejorar la interacción con las entidades que fiscaliza y para optimizar los procesos de control del gasto público, en virtud de lo cual existe documentación que ya se encuentra en la institución, pero que debe ser integrada a los procesos de resolución de reclamaciones.

Por lo tanto, se puede concluir que existe mucha información que ya está disponible en sistemas de información dispersos al interior de la Superintendencia o es accesible directamente desde la entidad que se pronunció en instancias previas, reservando para casos excepcionales o de borde la necesidad de solicitar información adicional y específica al trabajador que reclama.

5.3.4 Modelo Predictivo

En la estrategia de avanzar en modelos de análisis basados en comportamiento, con herramientas de inteligencia de negocios, la Superintendencia debe generar capacidades para el estudio de información de rechazo de beneficios en primera instancia, parte de las cuales se convierten en presentaciones de usuarios que posteriormente deben ser resueltas. Esto permitirá anticiparse a los reclamos que se recepcionarían en la institución para que sean fallados en última instancia, logrando no sólo la disminución considerable de los tiempos (derivado de la conformación previa de los expedientes de apelación) sino que además, el fortalecer los procesos de regulación, fiscalización y control que propenden al correcto otorgamiento y uso de los beneficios involucrados.

En concreto, al permitirse el acceso a la información de los rechazos que se generan en las primeras instancias de decisión (rechazo de licencias médicas por Isapres o por COMPIN, o rechazo de cobertura por parte de las Mutualidades), se podría anticipar la elaboración de las

fichas que reúnen todos los antecedentes que se tienen del trabajador y la conformación de los expedientes electrónicos de los potenciales reclamantes. Adicionalmente, al mejorar la calidad del tratamiento de tales datos y su análisis (permitiendo realizar, entre otros, agrupación para la identificación de conjuntos de comportamiento similar y su caracterización; y modelamiento predictivo de anomalías en el pronunciamiento original), se podrán incorporar criterios de caracterización de casos y perfilamiento de reclamantes. Estas acciones permitirán focalizar la conformación de las fichas y de los expedientes electrónicos respectivos, con mayor eficiencia, dada la detección de mayores probabilidades tanto de reclamos como de la existencia de irregularidades.

Adicionalmente, las técnicas mencionadas tienen el potencial de clasificar casos para su tratamiento diferenciado (optimizando con ello el proceso) y estimar probabilidades de resultados de resolución en base al comportamiento previo.

Toda esta labor, permitirá no sólo mejorar el proceso de atención de usuarios, sino que además brindar un apoyo mayor a la focalización de controles y fiscalización, en el ámbito de los regímenes mencionados, a través de metodologías y tecnologías de análisis de información; perfeccionando así la gestión institucional aplicada a estas materias. En efecto, se aumentará la capacidad instalada para generar conocimiento experto relativo a tipos de comportamiento y sus características, durante el ciclo de vida de los beneficios en cuestión, lo que a su vez fortalecerá la capacidad de detección de anomalías al respecto.

Como ventaja adicional, al definir comportamientos normales y anómalos; y al levantar modelos orientados a predecir sospechas de irregularidades en los pronunciamientos de las contralorías médicas en primera instancia, se podrá focalizar y optimizar la labor de regulación que ejerce la Superintendencia.

Lo anterior permitirá, en último término, apoyar los procesos de control, fiscalización/ investigación y sanciones que se desarrollan en la Superintendencia, propendiendo al correcto otorgamiento y uso de los beneficios sociales.

Sistematizando, los principales usos visualizados preliminarmente para este tipo de técnicas son:

- a) Predecir potenciales reclamos, de manera de conformar sus expedientes anticipadamente.
- b) Clasificar los casos en función de sus características, lo que a su vez permitiría proponer: resultados probables, asignaciones eficientes, estimación de tiempo remanente de tramitación.
- c) El punto anterior permitiría enriquecer la información disponible, lo que facilitaría informar a la ciudadanía de manera más efectiva y detectar patrones asociados a posibles anomalías a corregir, ya sea por medio del perfeccionamiento de los procesos y normativa asociada, como a través de fiscalizaciones más enfocadas.

6 RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

Al término del Proyecto se debe haber concretado el proceso de modernización institucional por medio de la optimización de las capacidades de gestión de la Superintendencia (efectividad y eficiencia) todo lo cual permitirá mejorar la satisfacción de los usuarios. El fruto de esta reorientación estratégica con foco ciudadano permitirá en concreto:

- Aumentar la cobertura que se brinda a los usuarios y el conocimiento que estos tienen de sus derechos, lo cual se traducirá en incrementar la confianza en la institución.
- Disminuir considerablemente los plazos para resolver una reclamación, construyendo además una promesa institucional de no superar los 30 días, otorgando con ello certeza en los plazos de respuesta.
- Proporcionar más y mejor información a los usuarios, que sea accesible, simple y entendible.
- Reducción de costos gracias a la migración a un modelo de atención con fuerte apoyo en la automatización.

El Proyecto también tendrá impacto en ahorro fiscal, en forma directa, como consecuencia de eliminar las múltiples solicitudes extraordinarias de recursos adicionales para resolver la acumulación de stock; y en forma indirecta, por la disminución del subsidio cruzado entre el seguro de salud común y el seguro de salud laboral derivado de la correcta determinación de la cobertura y la disminución de los costos derivados del tratamiento de patologías que se generan en el usuario producto de la larga espera en la resolución de su problema.

El migrar a procedimientos automatizados no sólo se manifiesta en mayor celeridad para resolver casos, sino que, además, desde un punto de vista de gestión interna de recursos, permite avanzar en economía procedimental, tanto a nivel de recursos humanos como de recursos materiales. En concreto, el contar con expedientes electrónicos y el levantar mecanismos automatizados de captura y gestión de información permite que toda la lógica de operación en papel y de manera presencial se modifique, logrando ahorros a nivel logístico (al modificar sustancialmente la forma como se almacenan, trasladan, actualizan y recuperan los expedientes) y a nivel organizacional (al permitir la destinación de funcionarios a labores vinculadas a la regulación, fiscalización o resolución).

Por último y como especificación de externalidades, con la ejecución de este Proyecto se va a innovar en la implementación de un modelo de atención ciudadana y de gestión que es potencialmente exportable, fundamentalmente por la capacidad de desarrollar un modelo basado en procedimiento administrativo electrónico, que además incluye herramientas de inteligencia anticipatoria. Esto implica no solo migrar de procesos en papel y presenciales al uso de expedientes electrónicos, sino desarrollar la capacidad para caracterizar posibles reclamos y perfilar potenciales reclamantes, adelantándose a las solicitudes de apelaciones.

Lo anterior se traducirá en un modelo de gestión basado en la satisfacción de los usuarios y sustentado en innovaciones tecnológicas que permitan responder en tiempo y forma a sus requerimientos.