



**Gobierno  
de Chile**

**SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL**

## **Plan Estratégico Institucional**

Documento elaborado en el marco del 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

Documento de Trabajo  
Gabinete, Abril de 2016



## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 FUNCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 MISIÓN .....	6
1.1.2 FUNCIONES .....	6
1.1.3 REGÍMENES DE SEGURIDAD SOCIAL.....	7
1.1.4 ENTIDADES FISCALIZADAS .....	8
<b>1.2 ORGANIZACIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 AUTORIDADES DIRECTIVAS .....	10
1.2.2 ORGANIGRAMA .....	11
1.2.3 FUNCIONAMIENTO .....	17
1.2.3.1 PRESENCIA NACIONAL .....	17
1.2.3.2 PRINCIPALES PROCESOS DE ATENCIÓN CIUDADANA .....	18
1.2.3.3 PRINCIPALES INDICADORES.....	21
<b>2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>26</b>
2.1 EVALUACIÓN A NIVEL DE FUNCIONAMIENTO .....	26
2.2 EVALUACIÓN A NIVEL COMUNICACIONAL.....	33
2.3 EVALUACIÓN A NIVEL DE ADMINISTRACIÓN .....	35
<b>3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>37</b>
3.1 EJE N° 1: VISIBILIDAD .....	37
3.2 EJE N° 2: CALIDAD .....	37
3.3 EJE N° 3: CERTIDUMBRE.....	38
3.4 EJE N° 4: CERCANÍA .....	38
<b>4 PRINCIPALES DESAFÍOS A NIVEL INSTITUCIONAL.....</b>	<b>39</b>
4.1 DESAFÍOS DE LA SUPERINTENDENCIA A NIVEL TRANSVERSAL.....	39
4.2 DESAFÍOS DE LA FISCALÍA .....	39
4.3 DESAFÍOS DE LA INTENDENCIA DE BENEFICIOS SOCIALES.....	40
4.4 DESAFÍOS DE LA INTENDENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	41
4.5 DESAFÍOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS .....	42
4.6 DESAFÍOS EN MATERIA DE ATENCIÓN DE USUARIOS.....	43
4.7 DESAFÍOS EN MATERIA DE TECNOLÓGICA .....	44
<b>5 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>47</b>

---

<b>6 EL PROYECTO DE MEJORA INTEGRAL COMO EJE DE LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>6.1 CONTEXTO.....</b>	<b>50</b>
<b>6.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>51</b>
<b>6.3 DESAFÍOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>52</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de su normativa, la Superintendencia de Seguridad Social tiene como misión regular y fiscalizar el cumplimiento de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, respecto de la seguridad social.

De esta manera, le corresponde no sólo ejercer la fiscalización integral de las entidades que participan en la administración de los distintos regímenes sino también fiscalizar aspectos específicos en otros organismos que deben atender otras normas diversas de la seguridad social.

Para ello, la Superintendencia se ha organizado en dos Intendencias, de Seguridad y Salud en el Trabajo y, Beneficios Sociales, que dependen directa y jerárquicamente del Superintendente de Seguridad Social, máxima autoridad de la institución.

Para el desempeño de sus funciones ha establecido, aparte de las dependencias centrales en Santiago, otras 13 oficinas en regiones a lo largo del país para así atender los requerimientos de los ciudadanos, requerimientos que también pueden ser canalizados a través de su página web; contemplando también un procedimiento de solicitudes amparadas por la Ley de Transparencia.

La Superintendencia cuenta con dos categorías de indicadores para medir el resultado de su gestión: indicadores que miden el alcance de la planificación y control e indicadores para medir el desempeño de los servicios prestados.

Desde un punto de vista general, producto de un exhaustivo diagnóstico, efectuado en los niveles de organización, procesos y sistemas, se concluye que los problemas de calidad, gestión y otros residen en los excesivos tiempos de respuesta a solicitudes, falta de acceso a información crítica y una cobertura tecnológica poco eficiente para tratar las reclamaciones.

Dado lo anterior, la Superintendencia ha definido cuatro lineamientos estratégicos: visibilidad, calidad, certidumbre y cercanía; los que han sido incorporados a los desafíos que se han propuesto sus directivos.

En este ámbito destaca el Proyecto de Mejora Integral, eje de la modernización institucional cuyo objetivo es, precisamente, la mejora global de la atención en todos sus niveles de los ciudadanos que requieren orientación, apoyo y respuestas específicas de la Superintendencia de Seguridad Social.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha consolidado una nueva forma de expresión social que viene caracterizando a los movimientos ciudadanos, agrupaciones territoriales, federaciones estudiantiles, organizaciones sindicales, asociaciones de consumidores y otras formaciones espontáneas: la defensa de sus derechos.

Así, los ciudadanos y ciudadanas, cada vez más, reclaman y exigen una respuesta en tiempo y forma adecuada a sus legítimas peticiones. Exigencias que se presentan tanto a las empresas y servicios privados como a las reparticiones públicas.

No pocas asociaciones ciudadanas denuncian, no sólo mediante las clásicas marchas y protestas sino también con acciones legales, los atropellos de las empresas y del comercio que actúan con ligereza, con liviandad y prepotencia. La prensa, la televisión y especialmente las redes sociales han contribuido a visibilizar el enojo ciudadano frente a la injusticia de empleados y ejecutivos parapetados tras una cultura que, en la mayoría de los casos, sólo busca maximizar sus ganancias llegando incluso a la colusión.

Las reparticiones públicas no están ajenas al reclamo por los derechos ciudadanos que, frente a la burocracia o la segregación, denuncian su malestar.

De esta manera, al momento de asumir la actual administración de la Superintendencia de Seguridad Social, en noviembre de 2014, se propuso un inmediato plan global de modernización que, en una institución con 87 años de vida, era necesario y condición imprescindible para avanzar hacia esa fórmula de cercanía ciudadana que caracteriza esta gestión.

El proceso de modernización se sostiene en cuatro ejes estratégicos y está orientado en el mandato de la Presidenta Michelle Bachelet: “Debemos 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” (Programa de Gobierno, Michelle Bachelet, 2014-2018, Pág. 94, Trabajo). 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” (Pág. 56, Modernización del Estado).

En función de lo anterior, los 4 ejes estratégicos que buscan la Modernización Institucional son la visibilidad, calidad, certidumbre y cercanía, los cuales, sin perjuicio que son abordados en el numeral 4 de este documento, se referencian a grandes rasgos a continuación:

- a) **Visibilidad:** pese a la larga historia de la Superintendencia, una de las instituciones más antiguas del país, se constató, mediante un estudio, que muy poca gente la conocía. Por ello se ha propuesto relevarla como la entidad de la seguridad social, dando a conocer su quehacer, sus programas y sus propósitos. De esta manera, durante 2015 se crearon las Unidades de Educación en Seguridad y Salud en Trabajo, Estudios y Estadísticas, Comunicaciones y Relaciones Internacionales.

- b) **Calidad:** en este ámbito, destaca el programa de reingeniería de procesos que implica pasar de lo manual a expedientes electrónicos y a firma electrónica, en ambos contenciosos y otros procesos, reduciendo drásticamente los tiempos de respuesta. De esta manera, se propone gestionar un completo programa de Reingeniería de Procesos con el BID y Ministerio de Hacienda, acceso a bases de datos de licencias médicas, archivos de cajas de compensación y otras fuentes claves para una respuesta en línea a las demandas de usuarios. Ello implica un fuerte trabajo y coordinación intersectorial que, muchas veces, no es un obstáculo menor en la burocracia estatal.
- c) **Certidumbre:** que busca contar con la máxima objetividad de las Resoluciones de la Superintendencia; esto es, que no existan dos opiniones, y que esa opinión sea aceptada y entendida por la ciudadanía. En otras palabras, se busca cambiar el enfoque de la fiscalización avanzando hacia una gestión más proactiva. Ello llevó a crear la Unidad de Medicina del Trabajo y se han impulsado normas que regulan la actividad de organismos administradores y Cajas.
- d) **Cercanía:** con este eje vamos a perfeccionar los “canales” de atención de ciudadanos y buscaremos tener oficinas resolutivas en regiones. Esto se ha traducido en la sensibilización, capacitación y formación de más de 2.000 personas en el país mediante cursos y seminarios y cuyos asistentes han sido preferentemente dirigentes sindicales. Para estudiantes se elaboró y distribuyó una cartilla educativa que cubrió a 11.500 estudiantes egresados de IV medio a nivel nacional de los establecimientos técnico profesionales de administración delegada del Ministerio de Educación. También se han abierto cuatro nuevas agencias regionales en conjunto con Superintendencia de Pensiones, en las ciudades de Punta Arenas, Valdivia, Rancagua e Iquique.

## 1.1 FUNCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

### 1.1.1 MISIÓN

Nuestra 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.

### 1.1.2 FUNCIONES

La Superintendencia de Seguridad Social, es un servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.

La Superintendencia tiene el carácter de institución fiscalizadora, en los términos del Título I del Decreto Ley N° 3.551, de 1981.

A la Superintendencia de Seguridad Social le corresponde ejercer la supervigilancia y fiscalización de los regímenes de seguridad social y de protección social, como asimismo de las instituciones que los administren, dentro de la esfera de su competencia y en conformidad a la ley.

El ejercicio de las labores antes descritas comprende, además, la fiscalización, control y auditoría contable y de gestión de los organismos administradores de los subsistemas de seguridad social, así como la calificación de la legalidad y conveniencia de sus actuaciones en los casos y forma que determine la ley.

Comprende, asimismo, el ejercicio del contencioso de seguridad social, correspondiendo a la Superintendencia la resolución, en sede administrativa, de los derechos que amparan a los trabajadores y pensionados en aquellas áreas que son de su competencia. Asimismo, los dictámenes que emite la Superintendencia en cumplimiento de estas atribuciones, son vinculantes para las entidades sometidas a su supervigilancia.

La Superintendencia cumple, además, funciones de estudio e investigación acerca del funcionamiento del Sistema de Seguridad Social, de asesoría a las autoridades superiores de Gobierno y de difusión de los principios y técnicas de la Seguridad Social.

### **1.1.3 REGÍMENES DE SEGURIDAD SOCIAL**

La legislación le señala a este Organismo Fiscalizador un conjunto de funciones que se refieren al ejercicio del rol de Superintendencia, respecto de los siguientes subsistemas de seguridad social:

- a) Seguro Social contra Riesgos por Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- b) Prestaciones Sociales de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar.
- c) Licencias Médicas y Subsidios por Incapacidad Laboral del Régimen de Salud Común.
- d) Subsidios Maternales.
- e) Sistema Único de Prestaciones Familiares.
- f) Subsidio Familiar.
- g) Subsidio de Cesantía, del decreto con fuerza de Ley N° 150, de 1981, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

- h) Subsidio al Empleo para los Trabajadores Jóvenes establecido en la Ley N° 20.338.
- i) Subsidio al Empleo para las Trabajadoras Mujeres establecido en la Ley N° 20.595.
- j) Subsidio para personas con discapacidad mental, que sean menores de 18 años de edad, contemplado en el artículo 35 de la Ley N° 20.255.
- k) Sistema de Servicios de Bienestar de la Administración Pública.
- l) Bono que se otorga a quienes cumplan cincuenta años de matrimonio, conforme a la Ley N° 20.506.
- m) Los demás regímenes de seguridad social que las leyes incluyan en el ámbito de competencia de la Superintendencia.

En particular, en lo referido a la cobertura a los trabajadores frente a accidentes y enfermedades, el país cuenta con dos seguros sociales. El Seguro de Salud Común, que protege a todos los trabajadores cotizantes frente a los accidentes y enfermedades comunes, esto es, aquellos que no ocurren como consecuencia del desarrollo del trabajo. Este seguro social, es obligatorio para todos los trabajadores dependientes, es decir, los que tienen un empleador, y voluntario para los independientes, esto es, los que trabajan por cuenta propia. Los organismos que administran el seguro de salud común son el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES)

El segundo ámbito de cobertura es el Seguro Social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, que protege a todos los trabajadores dependientes y a ciertos trabajadores independientes que cotizan, frente a los accidentes y enfermedades que les ocurran a causa o con ocasión del trabajo y que les produzcan incapacidad o muerte.

El instrumento legal que establece las condiciones, derechos y organismos participantes es la Ley 16.744, Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Este es un seguro obligatorio con cargo al empleador que cubre las contingencias derivadas de los accidentes sufridos por una persona a causa o con ocasión del trabajo, tanto al interior de las faenas como durante el trayecto domicilio-trabajo.

#### **1.1.4 ENTIDADES FISCALIZADAS**

La Superintendencia de Seguridad Social ejerce su rol fiscalizador en forma integral respecto de determinadas entidad, o también, de manera específica o focalizada en los regímenes de seguridad social, en otras. De esta forma, existen:

- I. Entidades sometidas a la fiscalización integral de la Superintendencia de Seguridad Social:
  - a) Mutualidades de empleadores de la Ley N° 16.744.
  - b) Instituto de Seguridad Laboral.

- c) Cajas de Compensación de Asignación Familiar.
  - d) Servicios de Bienestar del Sector Público.
  - e) Comités Paritarios de Higiene y Seguridad del Sector Público.
  - f) Comisión Médica de Reclamos de la Ley N° 16.744.
  - g) Comisión Revalorizadora de Pensiones.
- II. Entidades relacionadas con regímenes y/o subsistemas de seguridad social sometidos a fiscalización en materias específicas:
- a) Caja de Previsión de la Defensa Nacional, en relación con prestaciones familiares de los pensionados.
  - b) Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, en relación con prestaciones familiares de los pensionados y revalorización de pensiones de la Ley N° 15.386.
  - c) Servicio de Tesorerías, en relación con prestaciones familiares de los funcionarios públicos de servicios centralizados.
  - d) Administradoras de Fondos de Pensiones, en relación con prestaciones familiares de los pensionados.
  - e) Compañías de Seguros de Vida, en relación con prestaciones familiares de los pensionados.
  - f) Instituciones de Salud Previsional, en relación con subsidios por incapacidad laboral.
  - g) Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez – SEREMI de Salud – Servicios de Salud, en relación con licencias médicas, subsidios por incapacidad laboral, seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y declaraciones de invalidez de regímenes fiscalizados por la Superintendencia.
  - h) Empresas con administración delegada de la N° Ley 16.744, en relación con el seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
  - i) Intendencias regionales, en relación con el subsidio para personas con discapacidad mental, a que se refiere el artículo 35 de la Ley N° 20.255
  - j) Municipalidades, en relación con subsidios familiares y subsidio para personas con discapacidad mental.
  - k) Servicios públicos descentralizados, en relación a las prestaciones familiares de los funcionarios.
  - l) Instituto de Previsión Social respecto de los siguientes regímenes: prestaciones familiares de los trabajadores y pensionados, subsidio familiar, subsidio para personas con discapacidad mental, a que se refiere el artículo 35 de la Ley N° 20.255, y del Bono Bodas de Oro de la Ley N° 20.506.
  - m) Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, respecto del Subsidio al Empleo para los trabajadores jóvenes establecido en la Ley N° 20.338 y del Subsidio al Empleo para las Trabajadoras Mujeres, establecido en la Ley N° 20.595. La fiscalización de este último le compete hasta diciembre de 2013.

## 1.2 ORGANIZACIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

### 1.2.1 AUTORIDADES DIRECTIVAS

El Superintendente de Seguridad Social, es el Jefe Superior de la Superintendencia y tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de la misma.

El Superintendente de Seguridad Social, el Fiscal y los Intendentes son nombrados por el Presidente de la República de conformidad a lo establecido en el Título VI de la ley N° 19.882. Al efecto, el Superintendente tiene el grado 1°, de la escala de fiscalizadores correspondiente al primer nivel jerárquico, y los cargos de Fiscal e Intendentes, grado 2° de la escala de fiscalizadores, correspondientes al segundo nivel jerárquico.

Al Superintendente, especialmente le corresponde:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de la Superintendencia.
- b) Establecer oficinas regionales o provinciales cuando las necesidades del Servicio así lo exijan y existan las disponibilidades presupuestarias.
- c) Dictar los reglamentos e instrucciones internas necesarias para el buen funcionamiento de la Superintendencia.
- d) Celebrar los convenios y ejecutar los actos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Superintendencia. En el ejercicio de estas facultades podrá administrar, adquirir y enajenar bienes.
- e) Ejercer, respecto del personal de la Superintendencia, todas las atribuciones que corresponden a un jefe superior de servicio.
- f) Encomendar a las Intendencias de la Superintendencia, a su Fiscalía, y a las unidades que componen su organización interna, las funciones que estime necesarias.
- g) Aplicar las sanciones que señalen las leyes.
- h) Conocer y resolver los recursos que la ley establece.
- i) Rendir cuenta anualmente de su gestión, con el objeto de permitir a las personas efectuar una evaluación continua y permanente de los avances y resultados alcanzados por la Superintendencia.
- j) Las demás que establezcan las leyes y reglamentos.

En materia de subrogación, en los casos de ausencia, impedimento o licencia del Superintendente, es reemplazado por el Fiscal.

La Superintendencia se estructura orgánica y funcionalmente en la Fiscalía, la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Intendencia de Beneficios Sociales.

### 1.2.2 ORGANIGRAMA

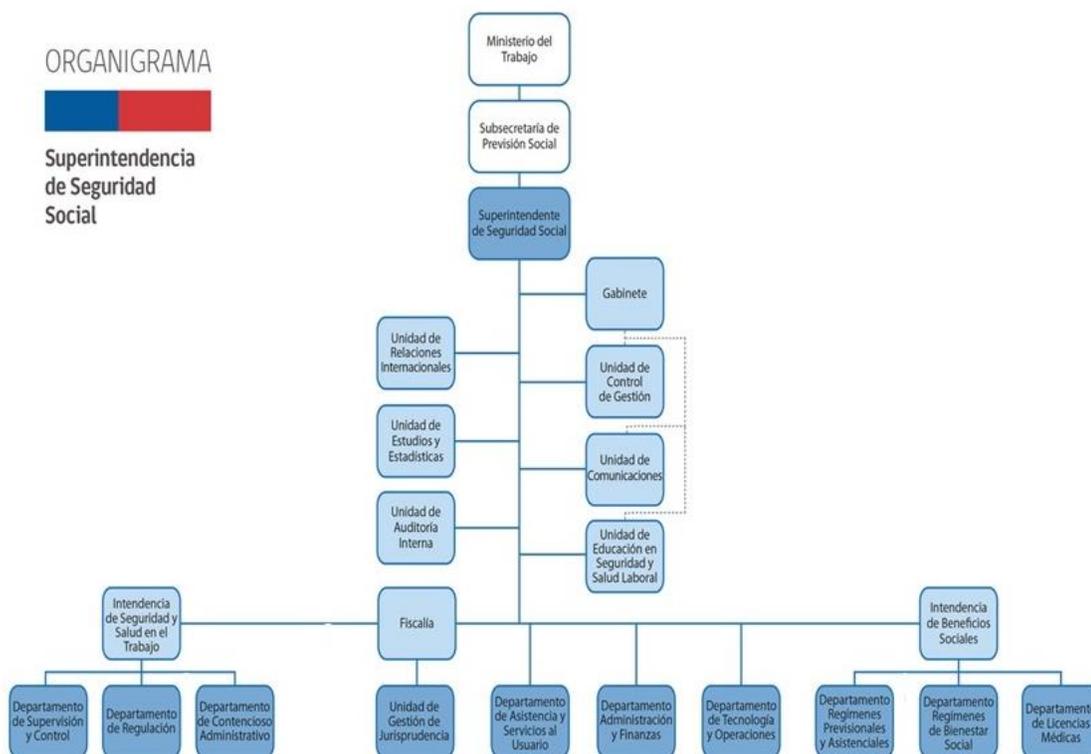
En conformidad con lo establecido en el artículo 31 de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado mediante el decreto con fuerza de ley N° 1, de 2001, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el Superintendente, con sujeción a la planta y la dotación máxima de personal, establecerá su organización interna y determinará las denominaciones y las funciones que correspondan a cada una de sus unidades.

El Gabinete del Superintendente, la Fiscalía y las Intendencias se han estructurado sobre la base de departamentos y unidades, a efectos de cumplir con las funciones a que se refiere el artículo 2°, de la Ley N° 16.395, que contiene el texto refundido de la Ley de Organización y Atribuciones de la Superintendencia de Seguridad Social.

En efecto mediante Resolución Exenta N° 230, de 20 de enero de 2014, se aprueba la estructura funcional y orgánica de base de la Superintendencia de Seguridad Social, sin perjuicio de que mediante actos administrativos posteriores se ha establecido el Departamento de Tecnología y Operaciones, dependiente jerárquica y funcionalmente del Jefe de Servicio -en atención a que se trata de un área de gestión transversal-, y otras unidades de gestión relevantes a nivel del Gabinete y de las Intendencias.

En materia de delegación, el Jefe de Servicio, mediante Resolución Exenta N° 812, de 25 de marzo de 2014, y otras complementarias, delega la facultad de firmar oficios y dictámenes, por orden del Superintendente, recaídos en presentaciones, reclamos y apelaciones deducidas por diversos usuarios, los cuales tienen el carácter de vinculantes para las entidades fiscalizadas. Con esta iniciativa se descentraliza la gestión, reservándose el jefe de Servicio la firma de determinados documentos tales como oficios que se pronuncian por recursos de reconsideración y oficios que contiene modificaciones de jurisprudencia administrativa.

En función de lo señalado, el organigrama de la Superintendencia de Seguridad Social se estructura de la siguiente manera:



De acuerdo a lo referido, se especifican a continuación las principales funciones de quienes integran el organigrama institucional:

#### 1.2.2.1 GABINETE DEL SUPERINTENDENTE

- Asesorar al Superintendente en el conocimiento y tramitación de su despacho, facilitando el normal desarrollo de las actividades atinentes al cargo.
- Administrar y controlar la Agenda del Jefe de Servicio y efectuar las coordinaciones con las autoridades del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y de sus entidades relacionadas.
- Supervisar y controlar la gestión institucional, especialmente el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluando permanentemente los indicadores de gestión y reportando acerca de sus resultados a los directivos superiores del Servicio.
- Planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Comunicaciones del Servicio, y
- Demás funciones que le encomiende el Superintendente

### 1.2.2.2 FISCALÍA

- a) Proporcionar asesoría jurídica al Superintendente en relación a las diversas atribuciones y funciones que la Ley ha conferido a la Institución.
- b) Asesorar y asumir las acciones y defensas de la Superintendencia en los juicios en que fuere parte o tuviera interés.
- c) Visar documentos emanados de distintas instancias dentro de la Superintendencia, a requerimiento de la autoridad competente.
- d) Mantener actualizado el Sistema de Información sobre jurisprudencia administrativa y normativa, emitida por la Superintendencia de Seguridad Social.
- e) Asumir la subrogación del Superintendente en los casos de ausencia o impedimento, y
- f) Las demás funciones relacionadas que le encomiende el Jefe Superior del Servicio.

### 1.2.2.3 INTENDENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- a) Asesorar al Superintendente en la supervigilancia, regulación, fiscalización y control integral de la Ley N° 16.744, sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, y otras materias relacionadas de competencia de la Superintendencia, debiendo proponer los proyectos de oficios, circulares y resoluciones que correspondan.
- b) Elaborar proyectos de oficios recaídos en presentaciones, consultas, apelaciones y reclamos de trabajadores, pensionados, entidades empleadoras, organismos administradores y otras personas, ya sean naturales o jurídicas, en materias del Seguro de la Ley N° 16.744.
- c) Sistematizar y proponer la estandarización de la normativa sobre seguridad y salud en el trabajo para lograr su uniformidad, efectuando revisiones periódicas.
- d) Asesorar al Superintendente en la evaluación, diseño e implementación de la política pública en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Administrar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información de Seguridad y Salud en el Trabajo a que se refiere letra g) del artículo 2°, de la Ley 16.395.
- f) Participar en la elaboración de estudios tendientes al perfeccionamiento del Seguro Social de la Ley N° 16.744 y de su reglamentación complementaria, en coordinación con la Unidad de Planificación y Desarrollo, cuando las circunstancias lo requieran.
- g) Elaborar la Memoria Anual del Sistema Nacional de Seguridad y Salud Laboral,
- h) Las demás funciones relacionadas que le encomiende el Superintendente.

#### 1.2.2.4 INTENDENCIA DE BENEFICIOS SOCIALES

- a) Asesorar al Superintendente en la supervigilancia, regulación, fiscalización y control en relación a las diversas atribuciones y funciones que la ley le ha conferido a la Superintendencia, con excepción de aquellas asignadas para la Intendencia y Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Administrar y controlar los recursos destinados al pago de los beneficios financiados por el Fondo Único de Prestaciones Familiares y subsidios de cesantía del DFL N° 150, de 1981, del MINTRAB, y del Fondo Nacional de Subsidio Familiar y supervigilar el correcto otorgamiento y cálculo de los subsidios por incapacidad laboral de origen común y maternal.
- c) Proponer proyectos de oficios recaídos en presentaciones, apelaciones y reclamos, no reguladas por el seguro social de la Ley N° 16.744.
- d) Participar en la elaboración de estudios tendientes al perfeccionamiento de los diversos regímenes de competencia de esta área de gestión, en coordinación con la Unidad de Planificación y Desarrollo, cuando las circunstancias lo requieran.
- e) Apoyar al Superintendente en el ejercicio de las funciones a que se refiere la Ley N° 20.585, sobre otorgamiento y uso de licencias médicas.
- f) Las demás funciones relacionadas que le encomiende el Jefe Superior del Servicio.

#### 1.2.2.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- a) Asesorar al Jefe de Servicio en la elaboración del proyecto de presupuesto anual de la Superintendencia de Seguridad Social, y en la posterior ejecución del mismo, de acuerdo a las directrices que emanan de la Ley de Presupuestos del Sector Público.
- b) Gestionar, administrar, controlar y evaluar los recursos financiero-presupuestarios, humanos, tecnológicos, materiales, de servicios e inmuebles de cargo de la Superintendencia.
- c) Proponer al Superintendente la Política de Recursos Humanos, en armonía con la legislación que regula a los funcionarios públicos.
- d) Asesorar al Superintendente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño y desvinculación del recurso humano de la Superintendencia.
- e) Mantener, bajo estricto estándares de seguridad, los sistemas informáticos, los equipos computacionales y el sistema de redes de la Superintendencia, y colaborar en la optimización de los

procedimientos administrativos, con el apoyo del hardware y/o software que se estime necesario para el funcionamiento operativo del Servicio, y

f) Las demás funciones que le encomiende el Superintendente, relacionadas con esta área de gestión.

#### **1.2.2.6 DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA Y SERVICIOS AL USUARIO**

a) Gestionar, operar y controlar los procesos de atención y asistencia de usuarios en los canales presenciales, digitales y de atención remota, asegurando el cumplimiento de los estándares de servicio y de calidad establecidos por la Superintendencia, conforme a políticas internas y disposiciones legales vigentes, que permitan garantizar una entrega oportuna y completa de los servicios a los usuarios;

b) Coordinar y supervisar la correcta y oportuna tramitación de las presentaciones, apelaciones, reclamos, y solicitudes, especialmente aquéllas reguladas en las leyes Nos 20.285, sobre acceso a la información pública y 20.585, sobre otorgamiento y uso de licencias médicas;

c) Efectuar análisis preliminar y asignar los expedientes a los diferentes Centros de Responsabilidad, elaborando estadísticas de las operaciones realizadas.

d) Gestionar el proceso de registro y despacho interno y externo de la documentación y correspondencia oficial del Servicio; como asimismo administrar y custodiar los expedientes y la documentación oficial de la Superintendencia.

e) Elaborar y difundir, en el ámbito del contencioso administrativo, informes periódicos de morosidades de entidades fiscalizadas y efectuar reiteraciones, bajo apercibimiento del artículo 57° de la Ley 16.395, cuando las circunstancias lo ameriten. Asimismo, corresponderá al Departamento efectuar acciones de fiscalización de cumplimiento de dictámenes.

f) Ejercer las funciones de Ministro de Fe del Servicio.

g) Las demás funciones y tareas que le encomiende el Superintendente, relacionadas con esta área de gestión.

#### **1.2.2.7 DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES**

a) Diseñar, desarrollar e implementar los sistemas de información que sean necesarios para el apoyo en el cumplimiento de las funciones de la Superintendencia.

b) Administrar, gestionar y mantener actualizados los sistemas de información con que cuenta la Superintendencia.

- c) Proveer una estructura centralizada para el tratamiento global, integral y transversal de los datos que emanan de los sistemas de información con que cuenta la Superintendencia.
- d) Generar estándares de calidad en lo relacionado con la implementación de sistemas de información (interoperabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, seguridad, escalabilidad) y en desarrollo de la plataforma tecnológica de la Superintendencia; y velar por su debido cumplimiento.
- e) Proponer medidas que sean necesarias para lograr que la Superintendencia cumpla con estándares de vanguardia en materia de tecnologías de la información.
- f) Las demás funciones que le encomiende el Superintendente, relacionadas con esta área de gestión.

#### **1.2.2.8 UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

- a) Elaborar y proponer al Superintendente, para su aprobación, el Plan de Auditoría Anual de la Institución;
- b) Verificar el funcionamiento de los sistemas de control interno y la adecuación y efectividad de los procesos y procedimientos respectivos, mediante una permanente coordinación con todas las unidades de la Superintendencia, estableciendo recomendaciones y seguimiento de las mismas, debiendo informar oportunamente al Superintendente acerca de sus resultados.
- c) Efectuar la coordinación oficial entre la Superintendencia de Seguridad Social y el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, la Unidad de Auditoría Interna Ministerial y la Contraloría General de la República, sin perjuicio de las atribuciones legales del ente contralor para requerir informes directamente al Superintendente.
- d) Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría aprobadas por la autoridad, y
- e) Las demás funciones que le encomiende el Superintendente, relacionadas con esta área de gestión.

#### **1.2.2.9. SERVICIO DE BIENESTAR**

De acuerdo a lo previsto en el art. 1° del Decreto 121, de 1994, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el Servicio de Bienestar de la Superintendencia tiene por objeto contribuir al bienestar del afiliado y sus causantes de asignación familiar, cooperando a su adaptación al medio y a la elevación de sus condiciones de vida.

### 1.2.3 FUNCIONAMIENTO

#### 1.2.3.1 PRESENCIA NACIONAL

La Superintendencia es una Institución descentralizada territorialmente. Tiene su domicilio en la ciudad de Santiago, y en cada región del país, con excepción de la región de Valparaíso, dispone de Oficinas Zonales, que tienen por objeto desplegar acciones de FISCALIZACIÓN de entidades regionales, ASISTIR Y ORIENTAR a los trabajadores, pensionados y a sus familias en la formulación de presentaciones, reclamos y apelaciones en contra de resoluciones y decisiones de autoridad emanadas de las entidades fiscalizadas, sujeto sólo al cumplimiento de determinados requisitos de admisibilidad, y participar en actividades de difusión y educación en temas de seguridad social.

Una de las funciones que el legislador le ha encomendado a esta Superintendencia es el estudio y resolución de las presentaciones, apelaciones y reclamos de usuarios, trabajadores, pensionados, entidades empleadoras, organismos administradores de la seguridad social y otras personas, ya sean naturales o jurídicas, en materias que no sean de carácter litigioso, dentro del ámbito de su competencia.

Para cumplir con esta función, además de los equipos profesionales que existen en cada Intendencia, este Organismo dispone de los siguientes canales de atención ciudadana:

#### 1) Canales presenciales

##### a) Propios:

- i) Plataforma de Atención Región Metropolitana
- ii) Unidad de Gestión de Correspondencia y Archivo Central
- iii) Oficinas regionales

##### b) En convenio:

- i) Puntos de Contacto de la RED de Multiservicios - CHILEATIENDE (más de 200)
- ii) Agencias Regionales del SERNAC
- iii) Oficinas de los SEREMI del Trabajo y Previsión Social del país. En particular en aquellas regiones sin presencia de la Superintendencia de Seguridad Social.

#### 2) Canales no presenciales

##### a) Página WEB ([www.suseso.cl](http://www.suseso.cl)). Este canal dispone de los siguientes servicios, con alto nivel de uso:

- i) Transacción en línea, para formalizar presentaciones, denuncias y reclamos
- ii) Consultas en Línea, de general aplicación
- iii) Consultas de estado de trámite
- iv) Sistema de jurisprudencia administrativa y normativa.

b) Centro de Llamados (CALL CENTER)

Los usuarios de la Superintendencia de Seguridad Social para interiorizarse de los servicios que otorga o para consultar el estado de sus trámites podrán hacerlo a los números:

- 2 2 6204400
- 2 2 6204500

### 1.2.3.2 PRINCIPALES PROCESOS DE ATENCIÓN CIUDADANA

La Tramitación de presentaciones, reclamos, apelaciones y solicitudes diversas dan origen a una serie de procesos, los cuales se han documentado, a objeto de optimizar la tramitación de estas demandas ciudadanas, vinculadas a la multiplicidad de regímenes previsionales y de seguridad social que se encuentran dentro del ámbito de competencia de este Organismo Fiscalizador. Tales procesos son los siguientes:

- 1) Proceso Contencioso - Administrativo. Permite tramitar las presentaciones, reclamos y apelaciones en contra de resoluciones o decisiones de autoridad emanadas de los entes fiscalizados por SUSESO.

En efecto, las presentaciones efectuadas por los trabajadores son sometidas a un proceso de investigación riguroso que implica instruir diligencias investigativas, revisar medios de pruebas aportados por las partes en conflicto, requerir de otras entidades públicas referenciales, fiscalizar in situ y extra situ, emitir dictámenes recaídos en diversas presentaciones, notificar a las partes, aperebrir y sancionar a los organismos administradores, cuando las circunstancias lo requieran.

La regla general es que todas las demandas ciudadanas se tramiten conforme a lo descrito. No obstante lo anterior, este proceso tiene algunas variantes, que tienen por objeto mejorar los tiempos de tramitación. Tal es el caso de las apelaciones por rechazo o modificación de licencias médicas que se tramitan a través de los siguientes procedimientos:

- a) Procedimiento Ordinario. Procedimiento Abreviado: Es aquel al cual se someten a tramitación las apelaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas, cuyos períodos de reposo no excedan de 90 días, continuos o discontinuos, y que los antecedentes médicos para resolver se reúnen en el primer contacto con el usuario (Apelación, Resolución de Rechazo, Licencia Médica íntegra por ambos lados, y antecedentes médicos del o de la paciente). A tales antecedentes, se adiciona un histórico de licencias médicas, para el caso de afiliados a FONASA.
- b) Procedimiento Abreviado. Procedimiento Ordinario: Es aquel al cual se someten a tramitación las apelaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas, que requieren la realización de acciones investigativas, tales como requerir informes a entidades relacionadas, resultados de peritajes clínicos, históricos de licencias, actas de visita

domiciliaria, formularios de licencias médicas reclamadas, antecedentes de fiscalización sobre huellas laborales y antecedentes sobre inicio de trámite de pensión de invalidez D.L. N° 3.500, de 1980, según corresponda. También se consideran de este procedimiento, aquellos casos que no se pueden tramitar como abreviados por tratarse de afiliados a ISAPRE, en que no se cuente con todos los antecedentes.

- c) Procedimiento de Resolución Rápida (FAST TRACK). Es aquel al cual se someten a tramitación las apelaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas, a que se refiere la Resolución Exenta 3430, de 2 de octubre de 2015.

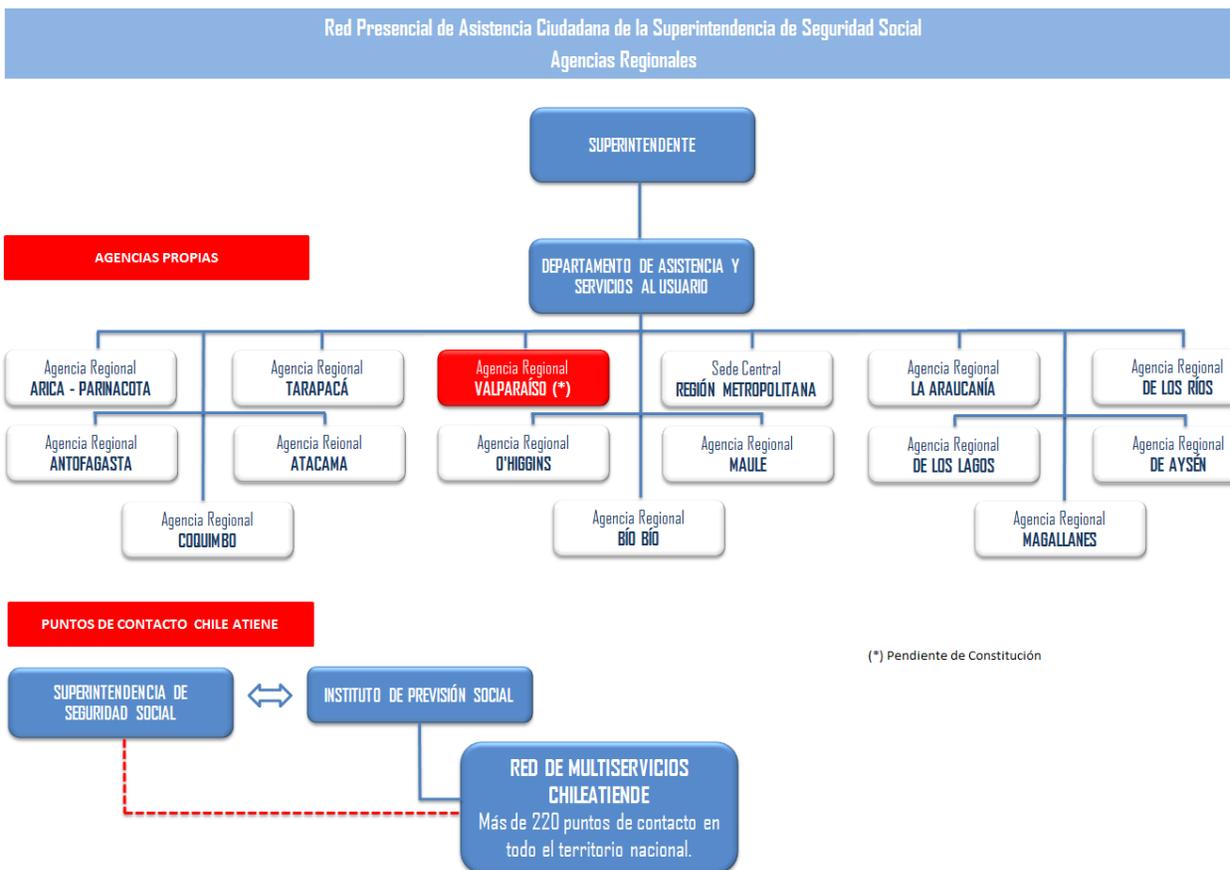
Los dos primeros procedimientos son tramitados en forma íntegra por el Departamento de Licencias Médicas, en cambio el tercero es competencia del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, lo que supone análisis y resolución en primera línea de atención, sin desplazamiento.

En todas las variantes antes explicitadas, las presentaciones, reclamos y apelaciones se canalizan a través de los siguientes canales de atención.

- Canales presenciales (propios y en convenio)
- Página Web, a través de la funcionalidad “Reclamos y Apelaciones”
- Correo Postal, a través de la Unidad de Gestión de Correspondencia de SUSESO



Entre los canales de atención ciudadanas existen aquéllos que se han constituido sobre la base de convenios de colaboración recíproca entre instituciones. El más relevante por su cobertura, es el Convenio suscrito con el IPS, tendiente a efectuar las atenciones de usuarios de la Superintendencia a través de sus más de 220 puntos de contacto, que integran la denominada RED DE MULTISERVICIOS CHILEATIENDE. En la gráfica siguiente se muestra un esquema actual de las sucursales de la Superintendencia a nivel nacional.



2) Proceso de gestión de las solicitudes de la Ley N° 20.285, sobre transparencia de la función pública.

De acuerdo a lo previsto en el artículo 10, del título IV del citado cuerpo legal, “Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece la ley.

El acceso a la información comprende el derecho de acceder a las informaciones contenidas en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como a toda información elaborada con presupuesto público, cualquiera sea el formato o soporte en que se contenga, salvo las excepciones legales.”

En mérito de la citada norma legal, la Superintendencia ha habilitado un procedimiento simplificado de tramitación de estas solicitudes que sólo contempla la intervención del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, de la Fiscalía y del Jefe de Servicio.

- 3) Absolución de consultas de interés general. Corresponde a aquel procedimiento por medio del cual la Unidad de Comunicaciones de la Superintendencia conoce y responde consultas de usuarios, ingresadas a través de la funcionalidad “Envíenos sus consultas”, siempre dentro de nuestro ámbito de competencia.
- 4) Procedimiento de Tramitación de denuncias Ley N° 20.585, sobre otorgamiento y uso de licencias médicas.

En función a lo previsto en la Ley N° 20.585, la Superintendencia de Seguridad Social, a través de los canales de atención debe tramitar las siguientes denuncias o reclamos:

- a) Denuncia en contra de un profesional habilitado para otorgar licencias médicas que emita licencias con evidente ausencia de fundamento médico.
- b) Denuncia en contra del contralor médico de una Institución de Salud Previsional cuya función sea la autorización, modificación o rechazo de las licencias médicas, que ordene bajo su firma rechazar o modificar una licencia médica sin justificación que respalde su resolución, o sin expresión de causa.
- c) Reclamos presentados por profesionales que emiten licencias médicas y que fueron sancionados por la COMPIN.

Cualquiera sea el caso, el Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, a través de sus espacios de atención, registran la denuncia o reclamo y lo deriva a la Unidad de Control de Licencias Médicas, para inicio del proceso de investigación pertinente.

### **1.2.3.3 PRINCIPALES INDICADORES**

La Superintendencia de Seguridad Social se encuentra adscrita al Sistema de Incentivo establecido en el artículo 9° de la Ley N° 20.212, la que establece los objetivos de gestión para el Servicio.

En la actualidad, el programa marco que establece objetivos de gestión para la Superintendencia de Seguridad Social, definió en el área de Planificación y Control de Gestión la incorporación del “Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional”, el que se construye sobre la base de indicadores asociados a la provisión de productos estratégicos y transversales.

Marco	Ámbito de Gestión	Área Prioritaria	Prioridad	Ponderador
Marco MEI	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	Alta	100.00%

En efecto, el Sistema de Monitoreo de Desempeño Institucional vigente, tiene asociado tres objetivos cuya ponderación individual completaba el 100% de lo establecido al cumplimiento global.

- **Objetivo 1:** El servicio se compromete a evaluar el resultado de los indicadores de desempeño asociados a productos estratégicos seleccionados a partir de aquellos presentados en la formulación del presupuesto y que deben obtener un grado de cumplimiento de metas entre 75% y 100%.
- **Objetivo 2:** El servicio se compromete a medir e informar a más tardar al 31 de diciembre, a las respectivas redes de expertos los datos efectivos de los indicadores transversales definidos en el programa marco por el Comité Tri-ministerial para el año 2015, y publicar sus resultados.
- **Objetivo 3:** El servicio se compromete a evaluar el resultado de los indicadores transversales seleccionados del Programa Marco aprobado por el Comité Tri-ministerial, cumpliendo las metas en el rango 75% a 100%.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### 1. Indicadores de desempeño de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) Objetivo 1

N°	Nombre Indicador	Formula	Meta	Ponderador
1	Tiempo de espera Promedio en Centro integrado de atención de público (CIAP) en el año t (ver nota).	Sumatoria de tiempo de espera de cada usuario desde la entrada hasta la salida del CIAP /N° de usuarios atendidos	5 minutos	10.00
2	Porcentaje de actividades de fiscalización con infracciones corregidas, en seguimiento a actividades de fiscalización en el año t (indicador en proceso de revisión)	(Cantidad de Entidades sin Infracciones Detectadas en Seguimiento a Entidades Infractoras en año	90.0 %	10.00

		t/Cantidad de Entidades Fiscalizadas con Infracciones en año t)*100		
3	Incremento esperado del Gasto en Subsidio por Incapacidad Laboral - SIL	(Gasto en SIL CCAF año actual/suma del gasto agregado móvil del sistema CCAF últimos 10 años)*100	14.11 %	5.00
4	Porcentaje de cumplimiento de fiscalizaciones efectuadas respecto del Plan Anual de Fiscalización, en el año t.	(Nº de cometidos de fiscalización efectuados en el año t/Nº de cometidos de fiscalización programados en el Plan Anual de Fiscalización del año t)*100	94.74 %	25.00
5	Porcentaje dictámenes recaídos en apelaciones por rechazo o modificación de licencias médicas, sometidas a procedimiento abreviado de resolución, que son emitidos en a lo más 20 días desde su presentación, en el año t.	(Nº de dictámenes recaídos en apelaciones por rechazo o modificación de licencias médicas, sometidas a procedimiento abreviado de resolución, que son emitidos en a lo más 20 días desde su presentación en el año t./Nº de dictámenes recaídos en apelaciones por rechazo o modificación de licencias médicas, sometidas a procedimiento abreviado de resolución emitidos en el año t.)*100	89.38 %	20.00

(Nota) Se debe señalar que este indicador está diseñado para poder evaluar el grado de cumplimiento por parte de las entidades fiscalizadas, de las observaciones e instrucciones que esta Superintendencia hace presente cada vez que se detecta un incumplimiento o infracción al momento de ejecutar el Plan Anual de Fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social.

## 2. Indicadores de desempeño transversales (Objetivo 2)

N°	Indicador
1	Porcentaje de compromisos del Plan de Seguimiento de Auditorías implementados en el año t
2	Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados respecto del total definido en la Norma NCh-ISO 27001 en el año t
3	Porcentaje de trámites digitalizados respecto del total de trámites identificados en el catastro de trámites del año 2014
4	Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles en el año t
5	Porcentaje de licitaciones sin oferente en el año t
6	Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizadas en el año t
7	Tasa de siniestralidad por incapacidades temporales en el año t
8	Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t
9	Porcentaje de medidas para la igualdad de género del Programa de Trabajo implementadas en el año t

## 3. Indicadores de desempeño transversales (Objetivo 3)

N°	Indicador	Meta	Prioridad	Ponderador
1	Porcentaje de compromisos del Plan de Seguimiento de Auditorías implementados en el año t	100 %	Mediana	10.00

El Programa Marco vigente tiene como finalidad comprometer y medir tres aspectos fundamentales; por esta razón se divide en tres objetivos. El primero, que establece además niveles de compromiso, está enfocado a que la Superintendencia mantenga los estándares asociados a cada uno de los productos y

objetivos estratégicos de la institución y que tienen directa relación con la ciudadanía, como por ejemplo, Fiscalización, Resolución de Presentaciones y Fondos Nacionales, principalmente.

El segundo objetivo o eje, tiene por finalidad que la Superintendencia mantenga los grados de cumplimiento asociados a los sistemas egresados del Programa Marco, en este caso corresponde a Gobierno Electrónico, Sistema de Higiene y Seguridad, Auditoría Interna, Capacitación, Compras Públicas, Equidad de Género y Seguridad de la Información; notificando el resultado de cada una de las mediciones a la Red de Expertos; y finalmente el último objetivo es generar un compromiso por parte de la Superintendencia de Seguridad Social en al menos un indicador de las Sistemas egresados y medidos en el objetivo anterior.

## 2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 2.1 EVALUACIÓN A NIVEL DE FUNCIONAMIENTO

Si bien en nuestro país se ha construido un sistema de protección social que ha permitido que más chilenos y chilenas accedan a más servicios y bienes públicos, actualmente el Programa de Gobierno reconoce la existencia de un nuevo ciclo, colocando a las personas en el centro de las tareas que se deben abordar. Es por ello que, en materia de protección social, debemos avanzar en un enfoque de reconocimiento de derechos, teniendo siempre presente que el centro de las políticas públicas son las personas y velando por el acceso, la calidad y la satisfacción de los servicios públicos que se entregan a los ciudadanos.

Sobre la base de este nuevo enfoque, se realizaron diversos procesos de diagnósticos que concluyeron lo siguiente:

#### 2.1.1 A nivel de organización:

- i. Se evidencia la falta de una planificación estratégica institucional que permita poner el acento en asegurar los derechos de los usuarios y en la solución integral, oportuna y de calidad de sus demandas, colocando al ciudadano y sus derechos en el centro de todas las acciones de SUSESO. Esta falencia se debe fundamentalmente a la ausencia a nivel organizacional de las instancias y las prácticas que permitan estos procesos de proyección, formulación de políticas y seguimiento y evaluación de la planificación, todo lo cual se vio reforzado por la falta de un plan estratégico que acompañara la reciente modificación de la estructura orgánica institucional.
- ii. Se observa una realidad disímil respecto de la utilización de tecnologías de información, por la inexistencia de un plan de desarrollo tecnológico. En efecto, si bien se aprecia un avance en la optimización de la gestión y la fiscalización de los regímenes de seguridad social, no se visualiza el mismo enfoque modernizador en los procesos internos de la Superintendencia, y fundamentalmente en aquéllos asociados a la atención de usuarios. Así, actualmente la institución cuenta con sistemas que mejoran la interacción con entidades fiscalizadas (y con ello la rendición de fondos y control del gasto público) pero en contrapartida, todo el proceso de atención de usuarios, tramitación de reclamos y resolución de casos se sustenta en procesos presenciales, manuales y mayormente soportados en papel que hoy resultan obsoletos.
- iii. El nivel de cobertura en la acción resolutoria de la Superintendencia de Seguridad Social está por debajo del total de potenciales beneficiarios que debieran estar al amparo de su protección (es menor al 10%). Esta cobertura disminuida se debe al bajo nivel de conocimiento de la Superintendencia (como institución y de sus competencias)

y también a la falta de confianza por parte de los potenciales usuarios en el rol que le corresponde en evitar los abusos. Lo anterior, se debe a la falta de acciones vinculadas a fomentar la educación en derechos de seguridad social y a la ausencia de difusión en torno a la acción regulatoria, fiscalizadora y resolutoria de la Superintendencia.

- iv. Existe una cultura organizacional proclive a mantener los procesos al interior de la institución, que en parte se debe a la antigüedad de los funcionarios. Asimismo, se pudo evidenciar que los integrantes de la Superintendencia no se han sentido partícipes de los ajustes experimentados en la institución, y que existe un temor acentuado en modificar las formas de operar y en dar mayor relevancia al uso de tecnologías. Lo anterior se debe a la ausencia de procesos de gestión del cambio, lo cual grafica que sean considerados como un factor de riesgo en el Proyecto.
- v. La Superintendencia sustenta sus competencias y atribuciones en cinco funciones: regular, fiscalizar, resolver, administrar y difundir. Si bien la institución ha avanzado en mejorar su acción fiscalizadora y ha optimizado los procesos de captura de información para mejorar la administración de fondos públicos, es en la acción “resolutoria” donde históricamente se han concentrado las labores de la Superintendencia. Esto se refleja en la necesidad de resolver del orden de 55.000 reclamaciones, lo cual se traduce en el llamado “contencioso administrativo”, cuya optimización es el pilar del proyecto. Sin embargo, una visión moderna y eficiente de la Superintendencia requiere relevar su acción regulatoria, en el reconocimiento que por medio de la normativa se establecen los derechos y obligaciones que luego son fiscalizados y eventualmente reclamados. Así, el diagnóstico pudo evidenciar la precariedad en la generación, elaboración, tratamiento, actualización y difusión de normas, lo cual se debe a la ausencia de protocolos, técnicas y procedimientos para levantar la normativa de seguridad social siguiendo criterios de uniformidad, armonía, integridad y simpleza.
- vi. Se presenta dificultad para identificar las cifras vinculadas al desempeño institucional en general, por medio de las cuales se pueda medir aspectos vinculados a la gestión y a la productividad de los procesos sustantivos. Esto se debe a la ausencia de un sistema integral de indicadores que permita conocer clara y oportunamente el funcionamiento de la Superintendencia tanto a nivel de procesos internos como de desempeño de los regímenes de seguridad social. La falta de protocolos, procesos, herramientas y mecanismos impide contar con una visión integral de los indicadores al interior de la Superintendencia.
- vii. Existe conocimiento especializado asociado al funcionamiento de regímenes de seguridad social que por su naturaleza son múltiples, de complejo entendimiento, regulados en forma dispersa y de difícil sistematización, pero tal conocimiento no se traduce en un capital institucional, sino en la concentración de información en

determinados profesionales. Al respecto, si bien existen iniciativas aisladas y rudimentarias para la transferencia y manejo compartido de información en la institución, los flujos de datos, transmisión de conocimiento y procesos de mejora continua no se encuentran protocolizados ni se fomenta su desarrollo, todo lo cual resalta la necesidad de contar con un sistema efectivo de gestión del conocimiento.

- viii. No existe una visión institucional que releve al usuario de la Superintendencia como el cliente de un servicio que debe ser proporcionado en forma eficiente, oportuna y con calidad, ni existen mediciones permanentes por medio de las cuales se puedan conocer las opiniones, percepciones y grado de satisfacción de los usuarios, para así focalizar las acciones de mejora. Al respecto, si bien se han realizado diversos estudios de satisfacción, éstos se han enfocado en el cumplimiento de las metas institucionales y no en conocer, evaluar y seguir el grado real de satisfacción de los beneficiarios efectivos o potenciales de los servicios de la Superintendencia.

### **2.1.2 A nivel de procesos:**

- i. No existe la visión al interior de la Superintendencia que el procedimiento de atención de usuarios es uno solo, razón por la cual, de cara al ciudadano, todas las vías, caminos y separaciones que existen al interior de la institución deben ser considerados procesos internos que obedecen a un único objetivo: dar una atención oportuna y de calidad. Lo anterior se debe a que cada departamento o unidad de la Superintendencia tiene una visión parcial del procedimiento global, enfocándose sólo en las acciones y funciones propias de la sección en que le corresponde intervenir. Esta falta de visión integral impide contar con un diseño de procesos eficiente y que responda a las necesidades reales de los usuarios.
- ii. La gestión de los recursos humanos en la Superintendencia es precaria, no solo por la ausencia de una política de recursos humanos (en cuanto a la planificación de dotación, baja aplicación de procesos competitivos para la contratación, etc.) sino también por la burocracia profesionalizada que se ha instaurado al interior de la institución que se manifiesta en la existencia de profesionales con alto poder de negociación en el diseño de la gestión.
- iii. Como ya se ha señalado, los tiempos para dar respuesta a una reclamación son excesivos, lo cual contrasta con el grado de necesidad y vulnerabilidad en el que se encuentran los usuarios que los presentan. El modelo actual por medio del cual se apoya el procedimiento administrativo en la Superintendencia impide que se puedan solucionar de raíz los problemas graves de gestión que se han identificado, toda vez que actualmente no existen medios que permitan levantar la trazabilidad de un

expediente, ni tampoco dimensionar la cargas que se asignan a los profesionales, ni medir su productividad, todo lo cual incide en el cumplimiento de los plazos y en la calidad de la información.

### 2.1.3 A nivel de sistemas:

- i. Las condiciones actuales de hardware y software no permiten proveer los servicios acorde a la criticidad de los sistemas de información y comunicaciones requeridos. Además, las condiciones de conectividad son precarias a nivel nacional, lo que impide fomentar la descentralización (para dar mayor autonomía a las agencias regionales). El diagnóstico ha concluido que existen falencias transversales en la infraestructura tecnológica para la entrega de servicios y operación cotidiana de la institución, originadas en la falta de actualización y mejoramiento de las plataformas y componentes relacionados.
- ii. Al analizar el funcionamiento del proceso de ingreso, tramitación y resolución de casos se concluye que éste se sustenta en procesos presenciales y en medios materiales, lo cual incide en la eficiencia y la efectividad del procedimiento. En este sentido, si bien existe un “Workflow” institucional, éste se constituye en una herramienta de gestión, y como tal, no es un sistema de expedientes electrónicos. Por el contrario, los expedientes se conforman en soporte papel, lo que conlleva que la recepción de documentación, asignación de casos y traslado de los mismos se realice presencialmente, basándose todo el procedimiento administrativo en medios materiales y tangibles, lo que no contribuye a la celeridad y eficiencia de los trámites.
- iii. La forma como la Superintendencia conforma un expediente está obsoleta, y se traduce en traspasar la carga a los usuarios o solicitar documentación a las instituciones, lo cual afecta los tiempos de pronunciamiento de un caso y la calidad de la información con que se cuenta para resolverlo y para proporcionar al afectado. En efecto, para resolver una reclamación vinculada a licencias médicas o a la cobertura del seguro de la Ley N° 16.744, por lo general se solicita numerosa documentación (tanto de orden jurídico como médico), para que de esta forma los profesionales cuenten con los antecedentes necesarios para pronunciarse. Sin embargo, al no existir mecanismos de integración con los organismos fiscalizados que permitan el acceso directo a la información y al no aprovechar la información existente al interior de la Superintendencia, se traspasa la carga de conformar el expediente al mismo usuario que reclama, y en lo que falta, se le solicita a la entidad involucrada por medio de Oficios en papel (análisis internos en la Superintendencia demuestran que un expediente en promedio puede llegar a tardar del orden de 40 días en conformarse y estar listo para ser entregado a un profesional para su resolución).

- iv. Existe una dependencia elevada del recurso humano vinculado al área jurídica y al área médica, que debe dedicar gran parte de su tiempo a resolver trámites administrativos para la conformación y revisión del expediente. Esto se debe a que el actual modelo tecnológico que soporta el procedimiento del contencioso administrativo no se ajusta a un uso eficiente de los recursos humanos ni permite la implementación de estrategias innovadoras de organización del trabajo que, por una parte, rompan con las estructuras rígidas y burocráticas que existen en la capa de profesionales, y por otra, fomenten prácticas eficientes.
- v. La visión integral de la institución implica reconocer que una gestión administrativa débil incide también en los procesos sustantivos, en el reconocimiento que estos procesos soportan la operación cotidiana y el funcionamiento institucional. Al respecto, existen tres grandes materias vinculadas al tratamiento de la información financiera y presupuestaria, que son (i) la administración financiera de la asignación de recursos fiscales, (ii) la aprobación de los presupuestos de los servicios de bienestar de los servicios públicos, y (iii) la administración del presupuesto interno institucional; todo lo cual se soporta en procedimientos manuales y rudimentarios (desde un punto de vista financiero-contable). Por su parte, la gestión de recursos humanos en la institución también se basa en herramientas precarias, sin que existan mecanismos automatizados para optimizar la gestión. Los deficientes procesos de apoyo en la gestión administrativa, se manifiestan en la inexistencia de sistemas de información destinados a soportar los procesos contables, financieros y de gestión de recursos humanos.

Por su parte, en el proceso de formulación del proyecto de modernización institucional 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. Adicionalmente se consideraron los análisis internos que se han efectuado en la Superintendencia.

De la información recabada, se pudo concluir en términos generales, 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, la mejora en la calidad de la información y 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 caso 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. Por lo mismo anterior, toda atención de la SUSESO a sus usuarios es 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 no permiten dimensionar las cargas de trabajo que se asignan a los profesionales ni medir su productividad. Este mismo problema no permite que quienes atienden a los usuarios 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: el contar con una Planificación Estratégica Institucional, mejora en 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.

Sobre la base del análisis precedente y los lineamientos estratégicos de la institución, se concluyó que se debe intervenir en cuatro líneas de acción, relacionadas con las dimensiones organizacionales que constituyeron el marco conceptual del diagnóstico:

**a) Planificación Estratégica: Componente de alineación estratégica**

Se debe comenzar por el levantamiento de un Plan Estratégico Institucional, y, dada la importancia del componente tecnológico, se requiere levantar 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 en el ámbito comunicacional y de educación y difusión.

**b) Levantamiento de Métricas: Componente de gestión estratégica**

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, es el foco de este segundo componente. 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**

En el reconocimiento de 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).

Por lo tanto, desde lo estratégico, se debe dar un giro radical en la construcción discursiva, poniendo en el inicio los elementos constitutivos de la razón de ser de la SUSESO, su sentido trascendente en el aseguramiento del cuidado de los derechos de los ciudadanos, mediante una adecuada, oportuna e íntegra aplicación de las normativas pertinentes.

El proceso de modernización abre interrogantes acerca de cómo hacerse cargo de los desafíos antes declarados, considerando que incorporar tecnología en los procesos para hacerlos más efectivos y eficientes, requiere la convicción que ello es una condición necesaria pero insuficiente si las competencias de los funcionarios de la SUSESO no alcanzan un desarrollo que los haga funcionales a los propósitos declarativos básicos.

Por ello, es preciso:

- Desarrollar un trabajo integral, coordinado y multidisciplinario, que ponga el foco de la atención en la solución integral, oportuna y de calidad de las demandas de los ciudadanos.
- Actuar en todos los ámbitos en base a probidad, transparencia y acceso real y oportuno a la información y los servicios, de manera de acrecentar el prestigio organizacional, promoviendo el sentido de pertenencia y orgullo de servir en lo público.
- Fortalecer las buenas prácticas de servicio público, haciéndose cargo de las necesidades y requerimientos de las personas en tiempos efectivos, priorizando las soluciones confiables y definitivas para las personas.

En resumen, poner al ciudadano y sus derechos en el centro de todas las acciones de la SUSESO, en todas y cada una de las etapas de cualquier proceso.

## 2.2 EVALUACIÓN A NIVEL COMUNICACIONAL

Pese a su dilatada trayectoria como institución de la seguridad social, que este año cumple 89 años de existencia, a partir del año 2015, la Superintendencia de Seguridad Social desplegó una serie de acciones comunicacionales para tener una mayor presencia mediática, que contribuya a su visibilidad frente a la ciudadanía.

A partir de finales del año 2014 y durante todo el 2015, se realizaron una serie iniciativas y acciones comunicacionales con medios de comunicación a nivel nacional, apoyados con una estrategia de educación y difusión con diversas organizaciones sindicales para capacitar a los dirigentes sindicales de diversos sectores productivos sobre las materias de seguridad social en temas de accidentabilidad y enfermedades laborales, licencias médicas, subsidios sociales que aporten al conocimiento de los trabajadores sobre sus derechos en la seguridad social en el país.

Estas acciones se plantearon luego de la realización de un diagnóstico que arrojó que actualmente existe un bajo conocimiento de la Superintendencia de Seguridad Social y su rol institucional. Lo anterior supone una

serie de desafíos de visibilidad de la institución al tiempo de revertir ciertas percepciones negativas respecto del quehacer de la Superintendencia de Seguridad Social.

Como resultado se percibió que si bien un 24 % señala conocer a la Superintendencia de Seguridad Social, este porcentaje disminuye al ser consultado respecto del estado de conocimiento del quehacer institucional a un 15%.

En conclusión, desde la ciudadanía señalan tener una noción respecto del conocimiento de la Superintendencia de Seguridad Social, pero no necesariamente reconocen certeramente su quehacer o rol institucional.

Asimismo, de acuerdo al estudio realizado al interior de la Superintendencia, se devela que existe una percepción interna que refleja una concepción clara de la necesidad de modernización institucional dentro de los funcionarios. Lo anterior también plantea la emergencia de una serie de desafíos que promuevan cambios efectivos en la cultura organizacional de la institución, cuyo eje central es la atención a los ciudadanos

A raíz de los resultados del estudio de percepción, a partir del año 2015, se desarrolló como parte de una estrategia comunicacional y, en función de la misión institucional, consolidar a la institución como la principal fuente informativa para el desarrollo público de temas relativos a la Seguridad Social, y como colaboradora del desarrollo sostenible de la sociedad en temas relacionados a nuestra actividad.

En esta lógica sus principales líneas de acción serán generar una agenda temática institucional novedosa y relevante que permita a través de su difusión pública influir corporativamente en la agenda pública nacional. Los temas tratados en esta Superintendencia son de alto impacto público, lo que deriva en un fuerte ejercicio comunicacional.

En este plano las acciones estarán orientadas a informar permanente y oportunamente a través de canales específicos a los chilenos que componen nuestras distintas audiencias sobre las consecuencias positivas que generan nuestras acciones de regulación y/o fiscalización sobre públicos específicos. Es necesario que la ciudadanía sepa y esté al tanto de las labores desarrolladas por la SUSESO.

Para ello se analizarán nuevas oportunidades de difusión del quehacer corporativo mediante el registro y análisis de la información pública generada por la SUSESO y otros organismos vinculados en el ámbito de la seguridad y/o responsabilidad social, con el fin de entregar la pauta en dicha área.

En el área de las comunicaciones internas se trabajará en la consolidación de los canales existentes como web institucional, Intranet y otros canales informativos que permitan crear una mejor identificación de los funcionarios de la institución con el rol institucional, que permita consolidar el profesionalismo hacia la ciudadanía, en la modernización institucional y en la creación de una cultura organizacional.

En el año 2015, se realizó una serie de acciones mediáticas nacionales y regionales, que se tradujo en 417 apariciones en diversos medios de prensa, incluidos medios televisivos, radiales y escritos que contrasta a la presencia mediática con años anteriores, que fueron 95 en el 2014 y 102, en el 2013.

En la realización de campañas nacionales, se desarrollaron dos a nivel nacional, incluidos medios regionales (una realizada con la Asociación de Mutuales, entre el 2 de noviembre al 15 de diciembre de 2015 y la otra sobre los derechos de los trabajadores en caso de accidentes de trabajo y trayecto, realizada entre el 26 de noviembre al 10 de diciembre de 2015).

La visita de la página Web institucional tuvo un promedio 75 mil sesiones mensuales, registrando 1.102.975 sesiones durante el año 2015. De estas visitas, el 37% de sesiones corresponde a visitas frecuentes. Un 63% representa a visitas nuevas.

Para el 2016, la Superintendencia de Seguridad Social se ha planteado consolidar la visibilidad y reconocimiento –por parte de los medios de comunicación y del público en general– como una institución reguladora y fiscalizadora eficaz, en la que se hace patente un compromiso con esta responsabilidad, haciéndola una institución cercana y comprometida. De esta manera, para el año 2016 y como parte de la estrategia comunicacional, se fortalecerá nuestra presencia mediática y nuestra visibilidad con la ciudadanía.

En regiones, se desarrollará un trabajo con medios regionales, de tal forma de posicionar el trabajo institucional en los diversos temas que fiscaliza nuestra Superintendencia.

## **2.3 EVALUACIÓN A NIVEL DE ADMINISTRACIÓN**

### **2.3.1 Nuevo Edificio Institucional**

El proyecto de un nuevo Inmueble que está gestionando el Departamento de Administración y Finanzas, se basó en un estricto análisis de la situación actual de infraestructura de las dependencias de esta Superintendencia, lo que deriva en dos problemáticas principales que sólo pueden ser resueltas con un proyecto de infraestructura.

La primera problemática de la Institución expone la dificultad, en términos de infraestructura, para realizar una efectiva gestión de expedientes y gestión de archivos asociados a la atención ciudadana, además de problemas de bodegaje de existencias y bienes muebles.

La segunda problemática presenta las deficiencias funcionales de cada uno de los canales de atención al usuario, exhibiendo una infraestructura bajo el estándar mínimo para la atención a la ciudadanía. Ambos problemas son ampliamente desarrollados en términos cuantitativos y cualitativos, en el presente documento.

### **2.3.2 Nueva Ley de Planta**

El proyecto de una nueva ley de planta que está trabajando el Departamento de Administración y Finanzas, a manera de diagnóstico, muestra los principales problemas de la actual estructura que, asociada a los déficits de algunos procesos de trabajo, obstaculizan el mejor desempeño de la Institución.

- i. Las funciones operativas no están agrupadas bajo un nivel de jerarquía intermedio con el primer nivel (todas dependen directamente del Superintendente),
- ii. La dispersión de unidades de staff dependientes del Superintendente, a pesar de que algunas son puntualmente lideradas por el jefe de gabinete, es excesiva.

Por otra parte del análisis del proceso productivo realizado utilizando metodologías cualitativas, revisión de antecedente y revisión de la lógica de procesos asociada con la organización actual diagnosticó como principal problema la difusa responsabilidad del proceso de expedientes de principio a fin.

Si bien los departamentos productivos tienen clara su carga de trabajo y su capacidad de asignación de recursos, hoy día los números de producción de cada departamento contencioso son administrados con cuentas internas (hojas de Excel) y no se utiliza el Workflow como única herramienta de control de gestión, lo que genera que más de un departamento calcula varias veces el mismo número, y en muchas ocasiones llegando a resultados distintos.

Más aún, un responsable de operaciones se ve como una necesidad imperativa como una barrera de contención ante un nuevo crecimiento en el stock de expedientes, evitando que este se acumule de nuevo.

### **2.3.3 Gestión Presupuestaria**

Desde el punto de vista financiero, se recibió la gestión con evidentes deficiencias de planificación presupuestaria, encontrando además servicios deficientes por no haber ajustado los precios a valores de mercado. Al mismo tiempo, se trabaja en la identificación y sistematización de cada uno de los proveedores para cada una de las asignaciones presupuestarias, con el fin de tener el levantamiento al máximo nivel de detalle posible para respaldar el programa de caja con información cierta y medios de verificación acordes a la administración financiera el Estado.

### 3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

#### 3.1 EJE N° 1: VISIBILIDAD

Si bien es cierto la Superintendencia de Seguridad Social cuenta con una larga trayectoria institucional, no es menos cierto que se percibe un deterioro en su imagen en las percepciones ciudadanas. Esto se ha visto refrendado durante los diálogos efectuados para la construcción de una política nacional de seguridad y salud en el trabajo.

Se propone entonces, revertir el escaso conocimiento institucional, el rol ejercido y por ende las percepciones de la ciudadanía al respecto. Lo anterior demanda acciones que no están centrada exclusivamente en un enfoque comunicacional, sino más bien supone una tarea institucional de todos. En vista de lo anterior reforzando este concepto se conformó la Unidad de Educación, Unidad de Relaciones Internacionales y Unidad de Estudios para desarrollar diversas iniciativas que posicionen la imagen de la institución. Desde el marco de la visibilidad se requiere claridad sobre que queremos relevar, reconocer a los stakeholders o partes de la totalidad de actores involucrados con la institución el desarrollo de un plan estratégico de visibilidad. Por consiguiente la tarea estará centrada en la ciudadanía y desde un enfoque ciudadano, lo cual permitirá que se conozca nuestro quehacer. Nos referimos a trabajadores y sus familias, empleadores particularmente Mediana y Pequeña empresa y también instituciones del sector público.

#### 3.2 EJE N° 2: CALIDAD

La calidad pasa sustancialmente por el tiempo de respuesta de nuestros servicios. Esto requiere un amplio programa de reingeniería de procesos que permita transitar de lo manual a lo electrónico, fundamentalmente en el proceso del contencioso administrativo, reduciendo así drásticamente los tiempos de respuesta.

El segundo elemento respecto de la calidad es la claridad de la respuesta. Tiene relación con nuestros dictámenes, más claros y más comprensibles. Se trata de responder asertivamente. Ello implica por tanto disponer de mecanismos proactivos de atención a los ciudadanos, así como también acceso a la información disponible respecto de sus presentaciones. En consecuencia, este desafío tiene que ver con reducir la “post venta”, es decir disminuir la posibilidad de retorno del ciudadano, a causa de falta de entendimiento respecto de la tramitación de su caso.

### 3.3 EJE N° 3: CERTIDUMBRE

Existe un fuerte impacto emocional de las personas a causa de su enfermedad o accidente, lo cual no solo lo afecta a la persona sino también a su familia. Por ello la transferencia a los ciudadanos de la certeza en la información respecto de los procesos resulta crucial para su satisfacción. Para aumentar los grados de certidumbre es necesario que la información esté al alcance del ciudadano siendo esta certera, con argumentos convincentes.

Los reclamos que ingresan a la institución tienen que ver con las calificaciones y dictámenes que realizan los organismos administradores de los correspondientes regímenes de seguridad social, en primera instancia. Parte de estas reclamaciones se vinculan con la objetividad de lo que respalda esas resoluciones, con el propósito que no existan dos opiniones, y que esa opinión sea aceptada y entendida. Esto no significa reclamo cero, pero sí disminuirlos al mínimo. Por tanto lo anterior implicará integrar bases de datos, un trabajo fuerte de regulación, fiscalización e investigación en la generación de protocolos claros y precisos.

### 3.4 EJE N° 4: CERCANÍA

Cercanía significa presencia y atención personalizada, pensar en un sistema de atención cercano en el cual no existan barreras para la interacción efectiva entre la institución y los ciudadanos. Para ello es fundamental el fortalecimiento de las agencias regionales como canales de atención en un rol pro activo pero también acompañado del desarrollo tecnológico y de las plataformas de atención que permita mejorar los procesos de atención de la ciudadanía en la resolución de casos.

Sin duda, la cercanía está en estrecha vinculación con la calidad y la certidumbre. Pero no necesariamente implica mayor presencia física, sino más bien oportunidad en la respuesta y generación de satisfacción (emoción). Implica personalización del mensaje, reconocimiento del cliente, en el que se sienta atendido y escuchado, afianzando así la idea de una institución que lo acoge. Todo lo anterior implica proactividad, no basta con responder sino hacer un esfuerzo por solucionar o derivar.

## 4 PRINCIPALES DESAFÍOS A NIVEL INSTITUCIONAL

### 4.1 DESAFÍOS DE LA SUPERINTENDENCIA A NIVEL TRANSVERSAL

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.

Responsable de conducir este desafío global es el propio Superintendente, autoridad máxima de la organización, quien no sólo articula y establece los ritmos en los procedimientos para un adecuado desempeño sino también gestiona intersectorial y políticamente con sus pares para posicionar a la Superintendencia en un nivel efectivo de liderazgo en la seguridad social.

### 4.2 DESAFÍOS DE LA FISCALÍA

La Fiscalía debe impulsar un proceso de cambio y modernización dentro de su ámbito de competencia, de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la institución. Especialmente, desde el diagnóstico de la situación actual, gestionar el conocimiento para lo cual se debe diseñar, elaborar e implementar un Plan de difusión de normas relevantes para la institución.

Dentro del mismo objetivo general, deberá diseñarse e implementarse un repositorio documental.

En paralelo, Fiscalía debe avanzar con recomendaciones y pronunciamientos jurídicos hacia las Intendencias de Beneficios Sociales y de Seguridad y Salud en el Trabajo, velando por la coherencia de los criterios jurídicos en la gestión de ambas intendencias.

Asimismo, Fiscalía se esfuerza en cuidar, de modo muy especial, la mejor calidad en la tramitación de procesos judiciales, para lo cual debe llevarse un estricto seguimiento de los plazos a cumplir en cada causa patrocinada, sin obviar gestiones que son de utilidad para resguardar los intereses de la Superintendencia de Seguridad Social.

Mismo criterio se debe cumplir en cuanto a la calidad y oportunidad de las respuestas a solicitudes de acceso a la información pública que está en poder de SUSESO, transparentando la gestión de la institución especialmente ante los beneficiarios de la Seguridad Social.

#### **4.3 DESAFÍOS DE LA INTENDENCIA DE BENEFICIOS SOCIALES**

La Intendencia de Beneficios Sociales cuenta, dentro de sus competencias, con múltiples funciones asociadas a regímenes de seguridad social, como son:

- ✓ Emisión de proyectos de circulares, instrucciones y resoluciones dirigidas a las entidades que otorgan prestaciones sociales, en materias de su competencia.
- ✓ Preparación y ejecución del Plan de fiscalización que incluye, entre otros, a las Cajas de Compensación de Asignación Familiar; COMPIN; entidades administradoras del Sistema de Asignación Familiar y del Subsidio Familiar y a los Servicios de Bienestar del Sector Público.
- ✓ Emisión de dictámenes recaídos en presentaciones, reclamos y apelaciones de usuarios.
- ✓ Desarrollar actividades de difusión y capacitación.
- ✓ Verificación del derecho a diversos beneficios de seguridad social.
- ✓ Emitir informes estadísticos y contables de los beneficios previsionales y asistenciales que administra.
- ✓ Efectuar investigaciones a profesionales médicos acordes con la Ley N° 20.585, sobre uso y otorgamiento de licencias médicas, entre otros.

Dentro de las competencias anteriormente señaladas, buscamos mejorar la gestión, a fin de implementar en todo su quehacer una mirada ciudadana, por ejemplo acortando los tiempos de tramitación de las resoluciones u oficios que se entregan a los peticionarios y haciendo que ellas sean fácilmente entendibles, conteniendo a su vez los fundamentos en que se sostiene.

A partir de lo anterior, los principales desafíos de esta intendencia son:

- a) Diseñar e implementar un panel de control, para el modelo de supervisión basado en riesgos, que permita integrar la supervisión que desarrollan las diversas áreas de riesgo de la Intendencia, como herramienta que permita focalizar la fiscalización y medir cambios en el desempeño de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar.
- b) Diseñar y efectuar diagnósticos, mejoras de procesos y evaluación de la implementación de los nuevos procesos, en especial de aquellos relacionados con reclamaciones por licencias médicas y subsidios por incapacidad laboral de origen común y maternal.
- c) Efectuar seguimiento, fiscalizar y controlar el cumplimiento de la implementación de las instrucciones emitidas por esta Superintendencia y elaborar un informe de los resultados obtenidos.

#### **4.4 DESAFÍOS DE LA INTENDENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

La Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo es instalada a inicio del 2014 con la modificación a la Ley 16.395 Orgánica de la Superintendencia de Seguridad Social. Esta modificación da la oportunidad de realizar un trabajo más concentrado en la materia de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de las funciones desarrolladas por esta Superintendencia.

En este contexto, los desafíos para esta Intendencia son diversos e importantes y surgen desde el siguiente diagnóstico: (i) existencia de un marco regulatorio incompleto que no da certeza a los distintos agentes del sistema (trabajadores, empleadores, organismos administradores del seguro y SUSESO en su rol fiscalizador); (ii) baja cobertura de la fiscalización tanto en las materias abordadas, como en la cantidad de los cometidos realizados; (iii) tiempos de resolución de reclamos muy altos, lo cual genera deficiencias en la protección social de los trabajadores. Dado lo anterior se plantean los siguientes desafíos para abordar las deficiencias antes mencionadas:

- a) Desarrollar un marco regulatorio más completo que dé certeza en el funcionamiento del sistema a los distintos actores, en esta línea se ha realizado durante 2015 y planificado para 2016 y 2017 la publicación de normas clave en el funcionamiento del sistema como son, entre otras: (i) protocolo de calificación de enfermedades; (ii) plan de prevención; (iii) calificación de origen de accidentes de trayecto; (iv) captura de información en bases de datos de la vigilancia de la salud que permita contar no sólo con la historia laboral de los trabajadores, sino que también con la historia de

- exposición a riesgos laborales de éstos; (v) mejoras en transparencia de contratos y gastos de las mutualidades; y (vi) prestaciones económicas.
- b) Relacionado con lo anterior, durante 2017 las normas del sistema emanadas de esta Superintendencia sean recopiladas como un cuerpo único y sistematizado a través de un Compendio de Normas. Lo anterior posibilita tener una mayor claridad para los actores respecto a las normas del sistema y del marco en el cual se debe actuar, de igual forma desde el punto de vista del regulador ayuda a tener una visión más global en el proceso de desarrollo de nueva normativa que apunte a mejorar la consistencia y completitud de la misma.
  - c) Mejora en cobertura y calidad de las bases de datos, permitiendo así, entre otras cosas: (i) aumentar la cantidad de fiscalizaciones extra situ y la calidad de las mismas; (ii) contar con mejor información para la resolución de reclamos interpuestos en esta Superintendencias por usuarios del sistema; y (iii) instalar indicadores de seguimiento permanente que permita un monitoreo permanente de variables claves del sistema.
  - d) Ampliación de aspectos a ser fiscalizados, en especial los que dicen relación con acciones preventivas de los Organismos Administradores y cumplimiento de nueva normativa clave a ser publicada en 2016 (principalmente las señaladas en 1 anterior).
  - e) Acceso en línea a información de los trabajadores que mantienen los Organismos Administradores y uso eficiente de éstas, que permitan evitar la demora de requerimiento de información en caso de las presentaciones de reclamos de trabajadores a esta Superintendencia. De igual forma, el acceso a estas fichas permitirá la mejora en las fiscalizaciones.

#### 4.5 DESAFÍOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Por parte del Departamento de Administración y Finanzas (DAF) se identifican objetivos y productos estratégicos. Dentro de los objetivos estratégicos del DAF se encuentran:

- a) Conseguir la excelencia en materia financiera, desarrollo de las personas y compras públicas, a través del cumplimiento de la normativa pública.
- b) Generar certidumbre hacia el cliente interno, con un discurso responsable, asertivo, amable y solucionador, de forma tal que no existan dos opiniones, y que esa opinión sea aceptada y entendida.
- c) En forma prioritaria, se trabaja en identificar las responsabilidades en el marco de la Gestión por Procesos. El objetivo es sistematizar el trabajo, caracterizarlo, conocer las tareas necesarias para obtener un resultado y definir cómo debemos desarrollarlas. Sólo así se podrán generar perfiles de cargo, identificar nuestros recursos, gestionar el conocimiento, identificar los productos y servicios que tienen valor para el usuario interno y con ello distribuir cargas de trabajo y priorizar los requerimientos del Departamento.

Por su parte, en relación con los productos estratégicos del DAF, la gestión del Departamento se alinearán con las directrices de la autoridad, para ser un sustento en el logro de los objetivos institucionales, a través de la definición explícita de dos elementos:

- a) Estructura del Departamento
  - i) Misión, Visión y Objetivos en concordancia con los objetivos institucionales.
  - ii) Mapa de procesos para así visibilizar el cuadro de acciones, sus tiempos y condiciones.
  
- b) Imagen del Departamento
  - i) Mejorar la percepción dando respuestas en menor tiempo y con calidad asegurada.
  - ii) Utilizar TIC en canales de atención de modo de agilizar y ordenar las acciones.

#### 4.6 DESAFÍOS EN MATERIA DE ATENCIÓN DE USUARIOS

En materia de atención ciudadana, la Superintendencia de Seguridad Social, dentro de su ámbito de competencia, debe resolver las presentaciones, apelaciones y reclamos de usuarios, trabajadores, pensionados, entidades empleadoras, organismos administradores de la seguridad social y otras personas, ya sean naturales o jurídicas, en materias que no sean de carácter litigioso, dentro del ámbito de su competencia.

En este contexto, y teniendo a la vista lo dispuesto en la Ley N° 19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado, la Superintendencia, a través del Departamento de Asistencia y Servicios a los Usuarios visualiza los siguientes desafíos destinados a potenciar los canales de atención ciudadana y su relación con los usuarios:

- a) Descentralización y Fortalecimiento de Canales Regionales.
  - i. Analizar y proponer un nuevo Modelo de Agencias Regionales Resolutivas para el año 2017. Durante el año 2016 se establecerá el Diagnóstico, se propondrá el modelo y se culminará con la presentación del Proyecto durante el proceso de formulación presupuestaria para el año 2017. Esta iniciativa tiene por objeto fortalecer las capacidades fiscalizadoras y resolutivas de la Superintendencia en las regiones, con un claro enfoque ciudadana. La solución de un reclamo en menos de 30 días, desde su tramitación inicial, es una aspiración que viene a satisfacer las demandas de la comunidad regional.
  - ii. Diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar, en forma conjunta con las Unidades de Comunicación y de Educación en Seguridad y Salud Laboral, un Plan Anual de Capacitación y difusión, a nivel nacional, dirigida a la sociedad civil, con la activa participación de los agentes regionales de la Superintendencia.
  
- b) Profesionalizar los canales de atención de la región metropolitana.

Esta iniciativa tiene por objeto dotar de mayor capacidad de gestión profesional a la Plataforma de Atención Ciudadana de la sede central de la Superintendencia. Lo anterior implicará:

- i. Dotarla de profesionales en el proceso de asistencia y orientación en la primera línea de atención.
- ii. Dotarla de mayores competencias para resolver presentaciones, reclamos y apelaciones, mediante la aplicación de un modelo de resolución rápida (FAST TRACK), sujeto al cumplimiento de determinados requisitos de admisibilidad y a las directrices emanadas de la Fiscalía y las Intendencias de la Superintendencia.
- iii. Establecer un modelo de atención telefónica, integrado al staff de expertos de las Intendencias de la Superintendencia de Seguridad Social, bajo estándares de calidad y efectividad que supone la participación de expertos del área de tecnología y desarrollo.
- iv. Optimizar, en forma conjunta con el Departamento de Tecnología y Operaciones, la funcionalidad WEB SUSESO denominada “Presentación en Línea”, que simplifique a los usuarios la tramitación de solicitudes, reclamos y apelaciones, sujetos al cumplimiento de determinados requisitos de admisibilidad.
- v. Integración, en forma conjunta con el Departamento de Tecnología y Operaciones, de los sistemas de información de que dispone la SUSESO con el Sistema Electrónico de Tramitación de Solicitudes Ciudadanas”, contenido en un WORKFLOW institucional, que permita optimizar la calidad de la información que se ingresa a este último sistema y facilite la tramitación electrónica de los expedientes que exigen una multiplicidad de datos, especialmente en materia de licencias médicas.

c) Contencioso Administrativo. Digitalización de Expedientes.

Uno de los Desafíos de DASU para este año 2016, en forma conjunta con el DTO, al menos en una primera etapa, es la digitalización de los expedientes generados por presentaciones, reclamos y apelaciones de usuarios regionales. Para ello ya se ha creado la infraestructura tecnológica adecuada, mediante un nuevo contrato de impresoras digitales que ya se han instalado en una parte importante de los espacios de atención presencial. Lo anterior permitirá reducir considerablemente los tiempos de respuesta de los requerimientos de ciudadanos que tiene fijado sus domicilios en regiones.

d) Convenios de Colaboración.

Optimizar y ampliar el Convenio de Colaboración Recíproca SUSESO – IPS (CHILEATIENDE), de tal forma de disponer los puntos de contacto de la Región Metropolitana para la tramitación de presentaciones de usuarios, particularmente de las zonas más alejadas de Santiago Centro (Lampa, Melipilla, San Bernardo, La Florida, Puente Alto, Quilicura, entre otras).

#### 4.7 DESAFÍOS EN MATERIA DE TECNOLÓGICA

Por medio de Resolución Exenta N° 453, de 28 de enero de 2015, se crea el Departamento de Tecnología y Operaciones, cuya misión es gestionar los proyectos tecnológicos de la Superintendencia velando por la

correcta relación de éstos con los procesos de negocio; como también efectuar la explotación de los Sistemas de Información, garantizando que estén al servicio de la institución y procurando su continuidad operacional y mejora continua. Asimismo, le corresponde la mantención y soporte de la infraestructura tecnológica institucional.

En razón de lo anterior, se constituyen en los principales desafíos para el Departamento de Tecnología y Operaciones los siguientes:

- a) Liderar el proceso de gestión de los proyectos tecnológicos de la Superintendencia velando por la correcta relación de éstos con los procesos de negocio; como también efectuar la explotación de los Sistemas de Información, garantizando que estén al servicio de la institución y procurando su continuidad operacional y mejora continua. Asimismo, le corresponderá la mantención y soporte de la infraestructura tecnológica institucional.
- b) Velar por la debida instalación del Departamento de Tecnología y Operaciones en la nueva estructura orgánica, respecto a la gestión de tecnología y operaciones en la Superintendencia, procurando que cada unidad cumpla con la función que le corresponda.
- c) Definir los lineamientos de desarrollo tecnológico institucional consistentes con los procesos de negocio y los objetivos estratégicos institucionales.
- d) Proponer diseños conceptuales y formulación de soluciones de alto nivel, que se traducen en el diseño, desarrollo, implementación y explotación de soluciones tecnológicas y operativas con valor público.
- e) Presentar soluciones que agreguen valor y tengan una mirada integral de toda la Institución, que surjan a partir de desafíos, oportunidades, problemáticas o requerimientos a que se vea enfrentada la Superintendencia.
- f) Representar a la Institución, en los ámbitos de acción del Departamento, ante las entidades con que interactúa la Superintendencia (Superintendencia de Salud, FONASA, Ministerio del Trabajo, Servicio de Registro Civil e Identificación, Organismos públicos proveedores de datos; entre otros) y participar en los foros o instancias de reunión que surjan dentro de la administración del Estado en materia de Gobierno Electrónico, Agenda Digital o uso de TI por parte de organismos públicos.

De esta manera, los compromisos y productos estratégicos que se vinculan con este Departamento son:

- i. Cartera de proyectos institucionales gestionada. Lo anterior considera que los proyectos priorizados, se encuentren implementados de acuerdo a su programación actualizada y con los procesos de negocio involucrados, alineados con sus componentes tecnológicos de apoyo
- ii. Métodos, mecanismos de control y normativa de gestión de proyectos, estandarizados y en operación.
- iii. Sistemas de información de apoyo al negocio, operando de manera continua, de acuerdo a niveles de servicio acordes a su criticidad (hospedaje, soporte y mantención). Complementariamente, dichos sistemas deben ser continuamente mejorados, mediante su actualización, formulación de requerimientos para nuevos componentes e integración entre sistemas; además de otros desarrollos que supongan la inclusión de algún grado de inteligencia de negocios y gestión del conocimiento.

- iv. Requerimientos de información de las unidades de negocio, respondidos mediante la explotación de los sistemas de información institucionales (extracción, transformación y disponibilidad de datos).
- v. Infraestructura tecnológica institucional mantenida adecuadamente, incluyendo garantizar el debido funcionamiento de los programas computacionales de la Superintendencia.
- vi. Usuarios internos de la Superintendencia, atendidos adecuadamente respecto a sus requerimientos de soporte tecnológico.
- vii. Evaluación de manera permanente la estructura y funcionamiento del Departamento, y proponiendo los ajustes que correspondan.

## 5 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Como se aprecia, el Plan Estratégico Institucional es resultado de los desafíos de la Superintendencia en todas sus áreas que apuntan a mejorar y elevar el estándar del mandato regulador y fiscalizador que tiene la Institución. Tanto la estructuración en dos Intendencias, bastante más fortalecidas técnicamente y con la habilitación de nuevas Agencias Regionales se ha dado un buen impulso en la conformación de una Institución más cercana a la ciudadanía. Asimismo, se han dictado reglamentos que cubren, en parte, vacíos normativos en la actual legislación. Se han tomado medidas para que los canales de contacto e interacción de los ciudadanos con nuestras oficinas sean amables y expeditos. También se ha diversificado la información y se ha impulsado una fuerte línea de capacitación a dirigentes y trabajadores.

Pero falta bastante camino por recorrer –nuestros diagnósticos lo evidencian- por lo que una mirada de largo plazo es imprescindible para hacer realidad nuestros desafíos y compromisos. Nos anima, lo reconocemos, un sincero y profundo deseo de contribuir a la defensa del derecho a la seguridad social, derecho humano, que demandan las y los chilenos.

**a) De lo manual a lo digital: un paso imprescindible.**

Nuestros procedimientos administrativos, se mencionaba, son producto del natural incremento en el quehacer de la Institución pero también de la tradición. Con la particularidad de encontrarnos en una zona intersectorial donde otros organismos participan de una misma acción. Así la digitalización de procedimientos básicos, como una simple reclamación de un ciudadano por una atención médica que le afecta, no será sustentada en documentos físicos que recorren oficinas y pisos por doquier, acumulando días en la tramitación, espacios en el almacenamiento, etc., sino en una atención en línea con toda la información disponible, sea esta generada en nuestras dependencias como en las de las otras instituciones participantes del proceso.

**b) Profesionalización: más que un anhelo del personal.**

Toda organización que se propone romper con la inercia para avanzar en propuestas de modernización debe contar con un equipo adecuado de profesionales, administrativos y personal de apoyo. Se trata de una visión integral que condiciona el éxito de las políticas y medidas para que la Superintendencia se presente como la organización líder en la supervisión y fiscalización del derecho a la seguridad social. La actual estructura de personal, mayoritariamente en condiciones de inestabilidad laboral, sometida a funciones y grados que no se corresponden con una organización exigente, con objetivos ambiciosos y con metas de envergadura, desde luego, no podría dar respuestas adecuadas a los requerimientos estratégicos. Se necesita, por ende, gestionar una nueva estructura de personal, con la dotación de profesionales de alto nivel que se necesita, con los sueldos que se corresponda con los desafíos involucrados; esto es, se necesita una ley de planta para este Servicio que sustituya la obsoleta estructura existente.

**c) Marco Regulatorio: Coordinación y complementariedad.**

Nuestro marco regulatorio se ha configurado no sólo a través del tiempo sino también desde distintas instituciones. Ello se traduce en un verdadero arsenal de reglamentos, leyes, dictámenes y otras normas que resulta difícil de administrar, delimitar y, por lo mismo, aplicar. Pese a que las normas principales, como la Ley 16.744, han tratado de agrupar y ordenar el marco, existen muchas disposiciones de diferentes ministerios que dificultan su tratamiento. Así, se precisa un marco general ordenado que, especialmente, delimite las competencias y obligaciones de los diferentes organismos participantes, actualizando además la vigencia de sus contenidos.

**d) Regulación y Fiscalización: Para un trabajo eficiente.**

Nuestras competencias fiscalizadoras se ven debilitadas tanto por la limitación de equipos de profesionales dispuestos para ello, como por las propias facultades que se dispone. Con una nueva ley de planta se espera atender el primer aspecto. También se requiere gestionar una nueva actualización del marco jurídico que soporta las facultades fiscalizadoras de la Superintendencia y otros entes del aparato público, que permita darle coherencia y fuerza a la acción regulatoria.

e) **Nuevo Edificio: Infraestructura funcional.**

El trabajo diario de la Superintendencia se realiza desde diversas instalaciones, oficinas y locales de atención de público que están lejos de ser funcionales y menos amistosos. Se trata de oficinas en arriendo lo cual pone un grado de rigidez mayor a los intentos por diseñar nuevas fórmulas de disponibilidad de los espacios de trabajo. Afectando con ello el propio clima organizacional y el respeto a las condiciones de trabajo de sus empleados. Contar con un edificio institucional, con un diseño apropiado, con espacios para reuniones, capacitación, actividades colectivas, salas de casino, espacios de bodegaje y otros, es un requisito ineludible para cumplir con las exigencias y desafíos que se proponen en la modernización institucional.

## 6 EL PROYECTO DE MEJORA INTEGRAL COMO EJE DE LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

### 6.1 CONTEXTO

La Superintendencia de Seguridad Social 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) con el objeto de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia de sus servicios. Para estos efectos, la Superintendencia de Seguridad Social formuló en enero de este año 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.

En tal contexto, en el proceso de formulación del Proyecto 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. Adicionalmente se consideraron los análisis internos que se habían efectuado en la Superintendencia. De la información recabada en los diagnósticos, se pudo concluir en términos generales, 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 identificó, de igual forma, la necesidad de enfocarse en la reducción de los tiempos de respuesta, la mejora en la calidad de la información y el aumento en la cobertura, que constituyen el principal objetivo de la institución.

Fue en estos términos que se formula el “Proyecto de mejora integral de los procesos de atención ciudadana 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, correspondiendo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano el financiamiento de M\$ 2.793.100. 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 desarrollo de Talleres participativos.

## 6.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Se presenta 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 de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), 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 Superintendencia alcanza sólo al 10% del total de los rechazos (de un total de casi 600.000).

Como estrategia para abordar el problema, los análisis previos que ha realizado la Superintendencia 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.

El objetivo general del proyecto es la mejora integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social, expresada en la reducción de los tiempos de respuesta de las reclamaciones recibidas y en la entrega al usuario de información más completa y precisa. Por su parte, los objetivos específicos del Proyecto están asociados a cuatro focos de intervención claramente definidos: i) Planificación Estratégica Institucional (componente de alineación estratégica), que apunta a alinear la estructura, funciones, procesos, recursos y sistemas de apoyo con el proceso de modernización de la Superintendencia; ii) Levantamiento de métricas, que se traduce en definir e implementar mecanismos de medición para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios, relevar el uso de indicadores de gestión y monitorear el funcionamiento de los regímenes de seguridad social (componente de gestión estratégica); iii) Rediseño de procesos, cuya finalidad es optimizar los procesos sustantivos de servicios de atención ciudadana logrando que estén alineados con el diseño de la solución tecnológica (componente de gestión de procesos); y iv) Desarrollo tecnológico (componente procesos de apoyo), que busca promover la modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información y comunicaciones.

### 6.3 DESAFÍOS DEL PROYECTO

El cumplimiento conjunto de los objetivos del Proyecto permitirá reducir los tiempos de los procesos 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.

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 (eficiencia y efectividad) todo lo cual permitirá mejorar la satisfacción de los usuarios. El fruto de esta reorientación estratégica con foco ciudadano permitirá en concreto:

- a) Aumentar la cobertura que se brinda a los usuarios y del conocimiento de sus derechos, lo cual se traducirá en incrementar la confianza en la institución.

- b) 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.
- c) Proporcionar más y mejor información a los usuarios, que sea accesible, simple y entendible.
- d) Reducción de costos gracias a la migración a un modelo de atención con fuerte apoyo en la automatización.

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.