

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

Enero de 2016



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	4
2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
2.1	El problema y sus características.....	4
2.2	Prioridades gubernamentales y lineamientos estratégicos asociados al Proyecto.....	5
2.3	Diagnósticos realizados	6
2.3.1	Resultado del análisis comparativo de los diagnósticos	6
2.3.2	Foco en que se formula el proyecto	8
2.4	Definición del Proyecto y componentes.....	8
3	OBJETIVO DEL PROYECTO.....	9
3.1	Objetivo general.....	9
3.2	Objetivos específicos.....	9
4	ALCANCE DEL PROYECTO	10
5	MACRO ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	10
5.1	Planificación Estratégica: Componente alineación estratégica	10
5.2	Levantamiento de Métricas: Componente gestión estratégica.....	12
5.3	Análisis y Rediseño de Procesos: Componente de gestión de procesos	12
5.4	Desarrollo Tecnológico: Componente de procesos de apoyo	14
6	PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	16
6.1	Plan de Ejecución del Proyecto como línea de tiempo.....	16
6.2	Plan de Ejecución del Proyecto con especificación de recursos	17
6.3	Especificación de principales hitos del proyecto	18
7	PRESUPUESTO DETALLADO DEL PROYECTO	19
7.1	Cuadro Resumen del Presupuesto	19
7.2	Plan de Adquisiciones del Proyecto (PA)	21
8	INDICADORES DEL PROYECTO	22
9	RIESGOS DEL PROYECTO	24
10	RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO	25
11	EQUIPO DEL PROYECTO	26
12	ANEXOS	28
12.1	Procedimiento de reclamación de licencias médicas y de cobertura del seguro de la Ley N° 16.744	28
12.2	Principales resultados aplicación herramienta diagnóstico BID	32
12.3	Principales resultados de la Consultoría Diagnóstico	34
12.4	Análisis interno de los diagnósticos realizados en lo referido al proceso sustantivo.....	36
12.5	Naturaleza de los casos que se presentan, identificación de documentos que forman parte de un expediente y análisis de factibilidad de acceso	47
12.6	Esquema de interoperación de la Superintendencia de Seguridad Social en el contexto de la integración a nivel de sistemas o a nivel de procesos	50

Nombre del Proyecto: Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social

Institución Beneficiaria: Superintendencia de Seguridad Social

Promotor/Titular: Claudio Reyes Barrientos, Superintendente de Seguridad Social

RESUMEN EJECUTIVO

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. 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, **equivalentes a US\$ 3.990.142,85** (con un tipo de cambio \$ 700). La diferencia (M\$ 1.178.000) se deberá financiar con el presupuesto interno de la Superintendencia, en tanto existan recursos disponibles para ello. El Proyecto también tendrá impacto en ahorro fiscal, en forma directa (por eliminar las múltiples solicitudes extraordinarias de recursos adicionales para resolver la acumulación de stock) y en forma indirecta (por la disminución del subsidio cruzado, entre otras razones).

1 INTRODUCCIÓN

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) es una institución autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio¹, que se relaciona con el ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Sus funciones se iniciaron el 10 de diciembre de 1927 como Departamento de Previsión Social y desde el año 1953 existe como Superintendencia de Seguridad Social. Su misión es regular y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias, resolviendo con calidad y oportunidad sus consultas, reclamos, denuncias y apelaciones, proponiendo las medidas tendientes al perfeccionamiento del sistema chileno de seguridad social.

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

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

2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1 El problema y sus características

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

La entrega del SIL está condicionada a la aprobación de la licencia médica o la orden de reposo, período en que el trabajador no recibe remuneración. El proceso completo de revisión y apelación de las licencias médicas rechazadas puede tardar de 4 a 5 meses en promedio, generando la consecuente insatisfacción ciudadana (el detalle del procedimiento de reclamación se aborda en el Anexo 12.1).

¹ A modo de referencia, el presupuesto del año 2015 fue de M\$ 11.891.907 y el presupuesto estimado para el año 2016 será de M\$ 12.042.914.

La SUSESO es la última instancia² de reclamación, a la cual recurren anualmente aproximadamente 55.000 trabajadores. En la resolución de los casos se han identificado las siguientes deficiencias³:

- i) **Tiempo de respuesta:** las reclamaciones por cobertura de prestaciones laborales tardan 120 días en promedio en ser resueltas –no necesariamente pagadas– en tanto que las vinculadas a enfermedades comunes (licencias médicas o SIL) toman en promedio 60 días. Estos niveles de demora se deben esencialmente a procesos ineficientes y fundamentalmente manuales⁴.
- ii) **Calidad:** los usuarios que presentan reclamaciones no tienen acceso a la información necesaria durante el proceso de apelación, por la inexistencia de mecanismos que permitan disponer los datos en forma íntegra, desalentando con ello el ejercicio del derecho, dificultando la comprensión del rechazo, provocando iteraciones e incrementando los grados de insatisfacción.

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

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

Por su parte, en relación a la cobertura, en Chile actualmente se emiten del orden de 4.500.000 de licencias médicas de origen común al año y 550.000 denuncias por accidentes del trabajo o enfermedades profesionales. Se observa que el porcentaje de rechazo o disminución de licencias médicas de origen común supera el 10% (en promedio, considerando sistema público y privado), y el rechazo de cobertura del seguro laboral supera el 20%. Por tanto, se estima que casi 600 mil ciudadanos se ven afectados por rechazos vinculados a su incapacidad laboral (80% de casos asociados al seguro de salud común y 20% al seguro laboral), de los cuales menos del 10% presenta reclamaciones ante la Superintendencia.

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

2.2 Prioridades gubernamentales y lineamientos estratégicos asociados al Proyecto

Hoy los usuarios de SUSESO no están satisfechos con el servicio porque, entre otras cosas, desconocen el tiempo de respuesta a sus reclamaciones y cuando reciben la respuesta, la falta de información que la sustenta no es suficiente o no es comprendida por el trabajador. Ambas causas de insatisfacción irán en

² Previo a esta reclamación el usuario ha enfrentado un proceso que involucra a su seguro de salud y a la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, para el caso de licencias de origen común; o al organismo administrador del seguro de la Ley 16.744 y Comisión Médica de Reclamos, para el caso laboral. Estos procesos también tardan meses.

³ Estudios de Satisfacción de Usuarios realizados en la SUSESO, indican que del orden de un 50% de los usuarios se sienten insatisfechos con el servicio brindado, siendo crítico el tiempo de espera de la resolución final, pero también la calidad de la información recibida.

⁴ Un antecedente adicional es que las oficinas regionales de SUSESO operan como meros buzones, resolviéndose los casos centralizadamente en Santiago, lo que aumenta aún más los plazos en este escenario.

aumento ante una eventual alza en la demanda. Esto se contrapone con el propósito de garantizar los derechos de los usuarios y fortalecer el sistema de protección social suscrito por el Gobierno.

El presente proyecto es concordante con el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, en lo que respecta a “avanzar hacia una cultura que previene, controla y reduce los riesgos laborales, implementando una Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, que incorpora activamente a los actores y moderniza la institucionalidad” (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).

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

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

2.3 Diagnósticos realizados

2.3.1 Resultado del análisis comparativo de los diagnósticos

En el proceso de formulación del presente proyecto de modernización se realizaron dos diagnósticos, el primero por medio de la aplicación del instrumento BID de diagnóstico de capacidades de gestión institucional (ver Anexo 12.2), y un segundo diagnóstico realizado por una consultoría externa que se ejecutó durante los meses de abril, mayo y junio de 2015 (ver Anexo 12.3). Adicionalmente se consideraron los análisis internos que se han efectuado en la Superintendencia (ver Anexo 12.4).

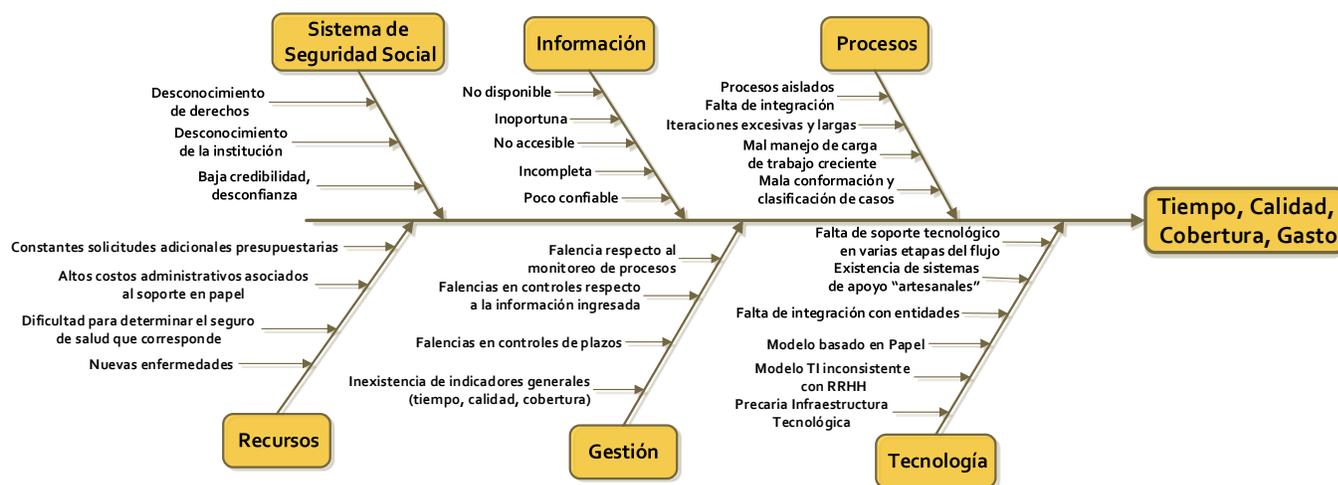
De la información recabada, se puede concluir en términos generales, la necesidad de intervenir en todas las dimensiones institucionales (alineación estratégica, gestión estratégica, gestión de procesos y apoyo administrativo), abordando todas las esferas de acción de un proyecto de naturaleza integral (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 SUSESOS 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.

La sistematización de esta problemáticas y su vínculo con el foco del Proyecto se puede visualizar en el siguiente diagrama:



2.3.2 Foco en que se formula el proyecto

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

Dentro de este marco, la SUSESO ha decidido enfocarse en la introducción intensiva de tecnología que permita acceder de manera completa y en línea a información íntegra y de calidad, tanto a los usuarios que presentan reclamaciones como a los profesionales que las resuelven. Este foco apunta a evitar errores, disminuir las reiteraciones e incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios (ver Anexo 12.6). Adicionalmente, acceder a más y mejor información permitirá habilitar mecanismos de control de gestión del proceso y disponer de mejores estadísticas que optimicen la generación de políticas públicas en la materia.

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

2.4 Definición del Proyecto y componentes

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

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

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).

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

3 OBJETIVO DEL PROYECTO

3.1 Objetivo general

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

3.2 Objetivos específicos

- a) Alinear a las personas, los procesos y los sistemas de apoyo con el proceso de modernización de la Superintendencia con foco en el ciudadano.
- b) Definir e implementar mecanismos de medición que permitan identificar el grado de satisfacción de los usuarios, relevar el uso de indicadores de gestión y levantar métricas asociadas al funcionamiento de los regímenes de seguridad social.

- c) Rediseñar los procesos sustantivos vinculados con los servicios de atención ciudadana logrando que estén alineados con el diseño de la solución tecnológica.
- d) Promover el proceso de modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información.

El cumplimiento conjunto de estos objetivos permitirá reducir los tiempos de 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.

4 ALCANCE DEL PROYECTO

El Proyecto de Mejora Integral que está siendo llevado a cabo por la Superintendencia comprende avanzar en la modernización de todas las áreas de la institución. En este contexto, con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, el presente proyecto se encuentra acotado al rediseño de procesos y desarrollo tecnológico vinculado al proceso de resolución de reclamaciones como última instancia en casos de rechazo de licencias médicas o coberturas laborales (en el reconocimiento que existirán actividades de carácter global y transversal cuyo financiamiento no será con cargo al Programa).

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

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

5 MACRO ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Se describen a continuación todas las actividades que involucra el Proyecto de Mejora Integral, dejando constancia que el financiamiento de las mismas emana de diversas fuentes, como se describe en el capítulo 7 denominado “Presupuesto”.

5.1 Planificación Estratégica: Componente alineación estratégica

El objetivo de este componente es alinear la estructura, las funciones, los procesos, los recursos y los sistemas de apoyo con el proceso de modernización de la Superintendencia. Contempla las siguientes actividades:

- a. **Actividad N° 1: Formulación del Plan Estratégico Institucional** que considere los lineamientos vinculados a los objetivos estratégicos, cumplimiento de funciones, estructura organizacional, recursos humanos y procesos sustantivos.
- b. **Actividad N° 2: Levantamiento y Formulación del Plan de Desarrollo Tecnológico**, que se traduce en la evaluación de la plataforma tecnológica relacionada con los procesos de atención ciudadana, además de la propuesta de un plan de desarrollo de tecnologías de información, que considere tanto la mejora en infraestructura como la propuesta de solución tecnológica integral.
- c. **Actividad N° 3: Diseño, implementación y aplicación del Plan de Gestión del Cambio**, que se manifiesta en la formulación e implementación del plan de gestión del cambio para el proyecto en su conjunto, considerando el involucramiento, en todas las etapas del proyecto, del personal que participa de la atención ciudadana, en sus diferentes roles. Además, se deberá diseñar un plan de capacitación, entrenamiento y actividades de difusión, así como el diseño e implementación de los procesos de consolidación de información, taller de cierre y difusión de cada componente.
- d. **Actividad N° 4: Diseño y desarrollo de actividades comunicacionales** destinadas a mejorar la cobertura en la protección que la Superintendencia proporciona a los trabajadores que reclaman por el ejercicio de sus derechos, así como un reforzamiento de las comunicaciones internas que fortalezca el proceso de alineamiento institucional. Para estos efectos, se requiere fomentar la educación en derechos de seguridad y salud en el trabajo; apoyar los procesos de capacitación del público objetivo; optimizar la difusión de los derechos por medio de acciones comunicacionales de naturaleza directa e indirecta y la creación de una “mística” institucional.
- e. **Actividad N°5: Diseño y aplicación del Plan de Modelo Regulatorio**, que considera el levantamiento de la metodología y la implementación del compendio normativo de los principales regímenes de la Superintendencia de Seguridad Social referidos al proceso de atención ciudadana (licencias médicas y seguro de la Ley N° 16.744); incluyendo la capacitación para la actualización y mejora continua con personal interno.

Con respecto a las actividades mencionadas, serán contratadas con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, las siguientes:

- **Consultoría 1 – Plan de Gestión del Cambio:** vinculado a la actividad N° 3, con un presupuesto de M\$ 74.400.
- **Consultoría 2 – Plan de Comunicaciones (detalles por definir)⁵:** vinculado a la actividad N° 4, con un presupuesto de M\$ 27.900.

El Plan Estratégico Institucional (actividad N° 1), el Plan de Desarrollo Tecnológico (actividad N° 2) y el Plan de Modelo Regulatorio (actividad N° 5), serán abordados con recursos internos, al igual que parte del Plan de Gestión del Cambio y del Plan de Comunicaciones, en la medida que existan fondos disponibles en los presupuestos de los años 2017 y 2018.

Asimismo, por la importancia de contar con un Plan Estratégico Institucional que sirva de base y sustente todo el desarrollo del Proyecto de Mejora Integral, a todo evento será levantado durante el 2016 con recursos propios.

⁵ Se traduce fundamentalmente en la implementación de la estrategia o plan de marketing interno y externo levantado en el Plan Estratégico Institucional, razón por la cual por el momento no es factible realizar la apertura de los componentes, dejando constancia que todo indica que se manifestará en el desarrollo de piezas comunicacionales, difusión y articulación de estrategia comunicacional enfocada en usuarios a través de organismos fiscalizados.

5.2 Levantamiento de Métricas: Componente gestión estratégica

El objetivo de este componente es definir e implementar los mecanismos de medición que permitan identificar el grado de satisfacción de los usuarios, relevar el uso de indicadores de gestión y levantar métricas asociadas al funcionamiento de los regímenes de seguridad social. Incluye las siguientes actividades:

- a. **Actividad N° 1: Definición de indicadores, incluyendo métricas y estándares de desempeño, productividad y calidad de los procesos;** así como parámetros de operación y comportamiento del sistema en su conjunto (por ejemplo, estadísticas generales del funcionamiento de los regímenes de seguridad social). Esta actividad incluye la propuesta de un Panel de Control que incluya todos los mecanismos de control y verificación mencionados previamente, y sirva de herramienta de gestión tanto del proyecto como de la solución (procesos y sistemas de apoyo); además de retroalimentación para la mejora continua. La implementación de este Panel de Control forma parte de otra actividad perteneciente al componente de desarrollo tecnológico.
- b. **Actividad N° 2: Estudios de seguimiento de satisfacción de usuarios y percepción de clientes,** que incluya tanto el establecimiento de la línea de base con la que se medirá el cumplimiento de indicadores del Proyecto como también las acciones de seguimiento para evaluar el resultado de las mejoras propuestas (para que esta información retroalimente las actividades del Proyecto a los largo de su ejecución). A todo evento, se requiere verificar satisfacción de usuarios a nivel de tiempos de respuesta, calidad de información proporcionada y cobertura.
- c. **Actividad N° 3: Estudio para la Gestión del Conocimiento,** que supone la definición de la metodología que permitirá incorporar esta práctica al interior de la institución, con definición de protocolos y procedimientos homologados. También considera capacitar a los funcionarios para mantener los procesos de gestión del conocimiento de manera permanente⁶.

De manera centralizada serán desarrolladas y financiadas directamente por parte del Ministerio de Hacienda las consultorías vinculadas a los **estudios de satisfacción de usuarios** (actividad N° 2), tanto para la constitución de la línea de base como para los seguimientos.

La **definición de indicadores** (actividad N° 1) y el proceso asociado a la **gestión del conocimiento** (actividad N° 3), serán abordados con recursos internos.

5.3 Análisis y Rediseño de Procesos: Componente de gestión de procesos

El objetivo de este componente es realizar el rediseño de los procesos sustantivos de atención ciudadana logrando que estén alineados con el diseño de la solución tecnológica. A su término, permitirá contar con el rediseño de la cadena de tramitación de los procesos de atención ciudadana (y los procesos relacionados, pero de apoyo interno), estructura organizacional y modelos tecnológicos habilitantes.

En el marco de este componente, se consideran las actividades siguientes:

- a. **Actividad N° 1:** Validación y mapeo de macroprocesos institucionales (que fueron previamente levantados por la Superintendencia).
- b. **Actividad N° 2:** Levantamiento y diseño optimizado de los procesos de atención ciudadana.

⁶ Se deja constancia que dentro del diseño e implementación del componente tecnológico y del nuevo modelo de gestión documental, se debe considerar la herramienta o aplicación que permita el funcionamiento de la gestión del cambio.

- c. **Actividad N° 3:** Análisis y propuesta de mejoras respecto a la estructura organizacional institucional⁷ a partir del rediseño de procesos.
- d. **Actividad N° 4:** Talleres de apoyo a implementación de procesos rediseñados y elaboración de piezas comunicacionales.
- e. **Actividad N° 5:** Rediseño de la planificación de recursos humanos, que considere la elaboración de perfiles de cargo y el levantamiento de una estrategia de externalización de servicios que apunte a la profesionalización del Servicio.
- f. **Actividad N° 6:** Diseño de la solución tecnológica en su conjunto, que considere a los menos los siguientes aspectos:
 - i. Apoyo y automatización de los procesos de atención y los relacionados de carácter interno (con enfoque en procedimiento administrativo electrónico);
 - ii. Interfaces estándares de ingreso e integración de las componentes de la solución entre sí y con otros sistemas de información relacionados;
 - iii. Diseño de solución tecnológica integral para el funcionamiento del procedimiento administrativo electrónico, que considere a lo menos los siguientes elementos:
 - Implementación de Expedientes Electrónicos para la resolución de casos y gestión documental, que considere: utilización de documentos electrónicos en formato XML; capacidad de digitalización y ensobrado electrónico en formato XML; incorporación de Firma Electrónica y Firma Electrónica Avanzada en procesos de visado y decisión final (según corresponda); conformación de repositorios electrónicos que permitan interoperabilidad, accesibilidad, disponibilidad y seguridad; mecanismos de caracterización y perfilamiento de casos (materias, usuarios, empresas, entidades reclamadas, etc.); mecanismos de asignación automática de expedientes electrónicos; Elaboración automática de plantillas de resolución; y la implementación de mecanismos de inteligencia de negocios (que permita, entre otras cosas, la propuesta automática de dictamen).
 - Canal de atención virtual.
 - Integración de información: acceso a información de reclamos en sistemas de organismos fiscalizados e integración con fuentes de información internas.
 - Estrategia de externalización de servicios.
 - Implementación del Panel de Monitoreo Integral de Indicadores.
 - Herramienta para hacer operativo gestión del conocimiento.
 - iv. Aspectos operativos (método de desarrollo ágil, implementación gradual y segura, continuidad operacional).
 - v. Propuesta de mejoramiento de infraestructura tecnológica y conectividad de la Superintendencia y plan de adquisiciones de infraestructura tecnológica.

Con respecto a las actividades mencionadas, será contratada con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, la siguiente:

- **Consultoría 1 – Rediseño de Procesos:** vinculado a las actividades N° 1, 2, 3 y 4, con un presupuesto de M\$ 62.000.

El rediseño de la planificación de recursos humanos (actividad N° 5) y el diseño de la solución tecnológica (actividad N° 6), serán abordados con recursos internos.

⁷ Esta actividad debiese considerar la evaluación de la nueva estructura orgánica, evaluación de dotación y perfiles del personal, definición y ejecución de capacitaciones requeridas, fortalecimiento de la comunicación y coordinación entre las áreas relacionadas en la atención ciudadana, entre lo más relevante.

5.4 Desarrollo Tecnológico: Componente de procesos de apoyo

El objetivo de este componente es promover el proceso de modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información. El resultado esperado es implementar la solución de mejora global de los procesos de atención de la Superintendencia, considerando todos los elementos constituyentes diseñados en el componente anterior. Incluye las siguientes actividades:

- a. **Actividad N° 1: Mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional y su conectividad**, que considera adquirir la infraestructura que soporte procesos rediseñados y la solución tecnológica propiamente tal; suponiendo desde ya el mejoramiento de servidores, storage, sistemas de respaldo, bases de datos, elementos de seguridad, integración, plataforma de comunicaciones, entre otros aspectos. Se traduce en la adquisición de plataforma tecnológica.
- b. **Actividad N° 2: Desarrollo de la solución tecnológica**, considerando métodos ágiles, que permitan abordar gradualmente aspectos mencionados en el diseño: procesos, interfaces e integración, módulos específicos, panel de indicadores, aspectos operativos; entre otros.
- c. **Actividad N° 3: Implantación de la solución global**, por etapas e incluir aseguramiento de su calidad (QA), validaciones de la contraparte SUSESO, set de pruebas y ajustes, marcha blanca, mecanismos de respaldo y restauración, documentación completa, capacitación de usuarios, entre otros aspectos prácticos.
- d. **Actividad N° 4: Implementación de estrategia de externalización de servicios profesionales**; que se traduce en la instalación de un mecanismo para desempeñar funciones resolutorias de manera remota y eficiente, y que incluye un plan piloto de resolución de casos existentes.
- e. **Actividad N° 5: Continuidad operacional**. La puesta en marcha de sistemas de información considera también su continuidad operacional por el período de ejecución del proyecto (hospedaje, soporte, mantención y actualización), con todas las consideraciones de seguridad pertinentes, entre las que se pueden mencionar: ambientes de desarrollo, pruebas y explotación, niveles de acceso, mecanismos de disponibilidad y de seguridad. Asimismo, es crítico mejorar las condiciones de conectividad de la institución a nivel nacional.

Con respecto a las actividades mencionadas, serán contratadas con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, las siguientes:

- **Proceso de Adquisición – Adquisición de plataforma TI**: vinculada a la actividad N° 1, con un presupuesto de M\$ 595.200.
- **Consultoría 1 – Desarrollo solución**: vinculada a la actividad N° 2, con un presupuesto de M\$ 1.190.400.
- **Consultoría 2 – Aseguramiento de la calidad (QA) e implantación de solución**: vinculada a la actividad N° 3, con un presupuesto de M\$ 31.000
- **Consultoría 3 – Implementación de estrategia de externalización de servicios profesionales**: vinculada a la actividad N° 4, con un presupuesto de M\$ 248.000.
- **Prestación de Servicios – Continuidad Operacional de la Solución**: vinculada a la actividad N° 5, con un presupuesto de M\$ 434.000.

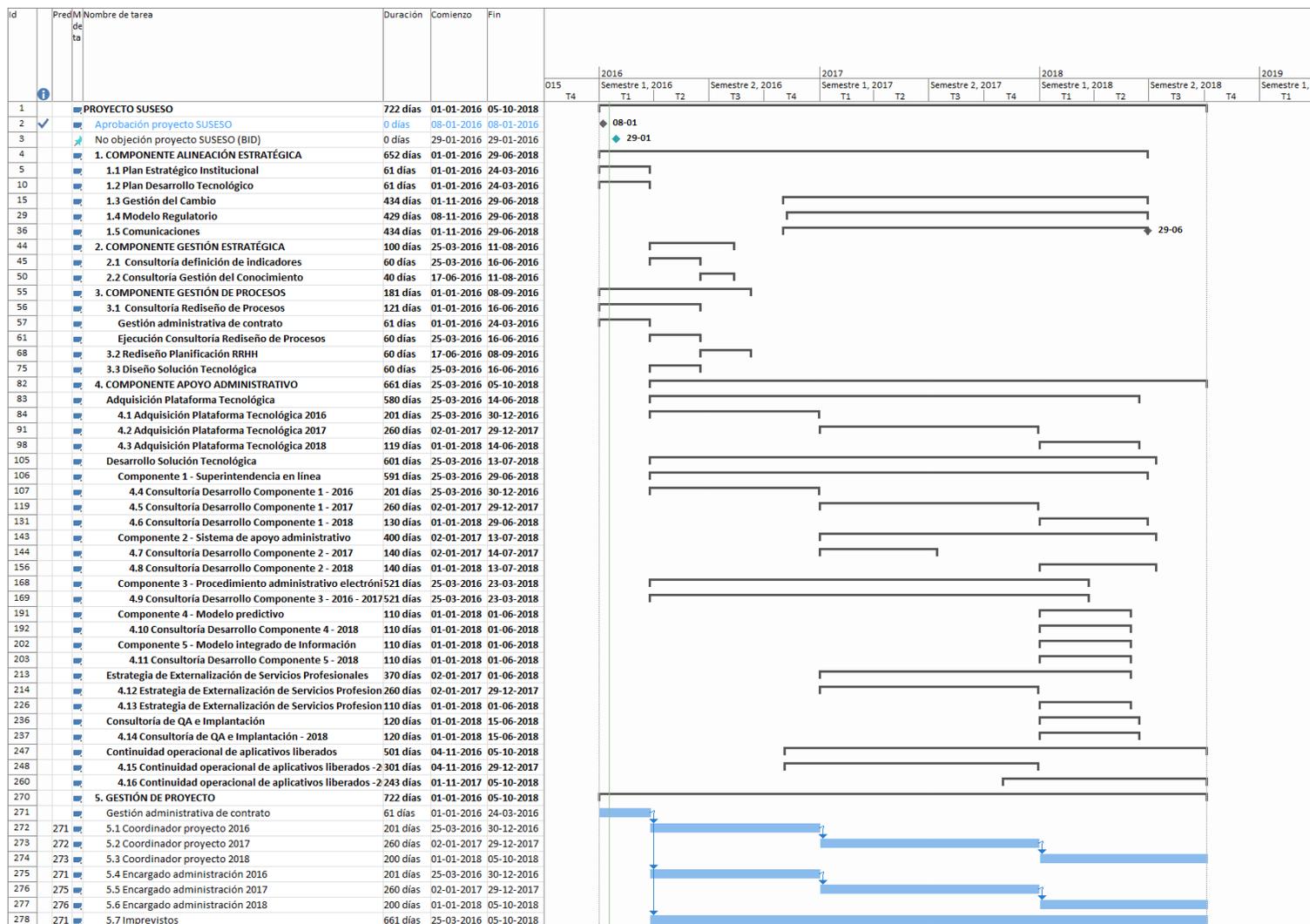
A su vez, parte del componente de desarrollo tecnológico deberá ser abordado con presupuesto interno, correspondiente a los años 2017 (M\$ 359.600) y 2018 (M\$ 272.800).

Con respecto al costo futuro para la continuidad operacional del Proyecto ya implementado, la proyección indica que se requerirían anualmente MM\$ 577 (aproximadamente) por concepto de conectividad, licenciamientos, mantención y mejora continua. Se deja constancia que este monto ya incluye la estimación de los ahorros que se incorporarán en el presupuesto ordinario derivados de la optimización en el uso de los recursos y los beneficios asociados a las economías de escala. En concreto, dichos ahorros se generarán a partir de la mejor utilización de las horas de actualización de todos los proyectos tecnológicos existentes, como también, por los mejores precios que se puedan obtener al centralizar los costos de hospedaje y mantención.

6 PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

6.1 Plan de Ejecución del Proyecto como línea de tiempo

El tiempo estimado para la ejecución del Proyecto es el equivalente de 33 meses calendario, según el siguiente cuadro: (resumen agregado, se adjunta el PEP detallado en formato Project)



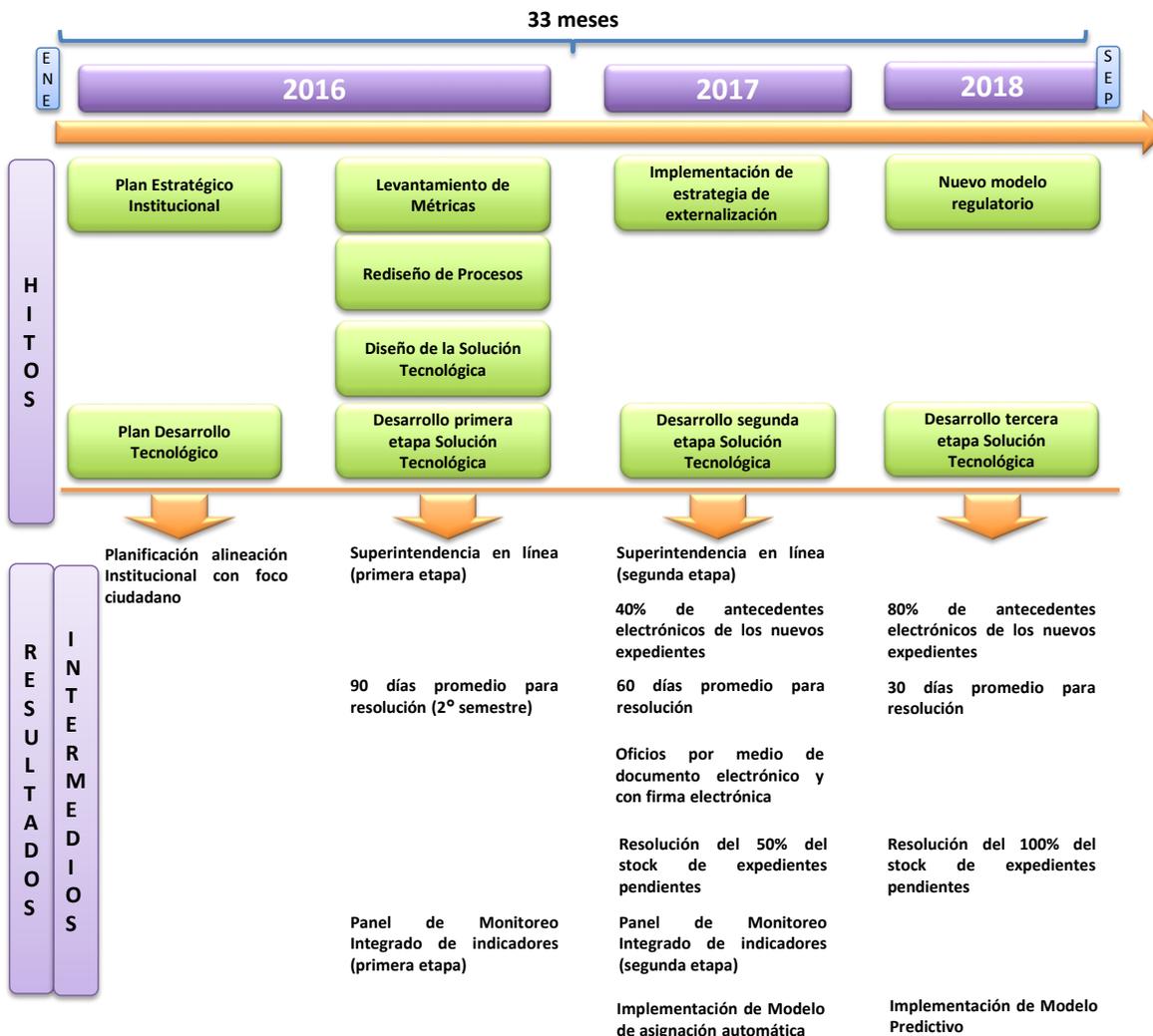
6.2 Plan de Ejecución del Proyecto con especificación de recursos

Se acompaña a continuación una versión resumida del Plan de Ejecución del Proyecto, con la especificación de los recursos que son de cargo del Programa, tanto en pesos como en dólares (tipo de cambio a 700):

Nombre de tarea	2016 - M\$	2017 - M\$	2018 - M\$	Costo total proyecto - M\$	2016 - USD	2017 - USD	2018 - USD	Costo total proyecto - USD	Duración
PROYECTO SUSES0	\$ 361.460	\$ 1.061.180	\$ 1.370.460	\$ 2.793.100	516.371	1.515.971	1.957.800	3.990.143	722 días
Aprobación proyecto SUSES0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	0 días
No objeción proyecto SUSES0 (BID)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	0 días
1. COMPONENTE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	\$ 0	\$ 102.300	\$ 0	\$ 102.300	-	146.143	-	146.143	652 días
1.1 Plan Estratégico Institucional	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	61 días
1.2 Plan Desarrollo Tecnológico	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	61 días
1.3 Gestión del Cambio	\$ 0	\$ 74.400	\$ 0	\$ 74.400	-	106.286	-	106.286	434 días
1.4 Modelo Regulatorio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	429 días
1.5 Comunicaciones	\$ 0	\$ 27.900	\$ 0	\$ 27.900	-	39.857	-	39.857	434 días
2. COMPONENTE GESTIÓN ESTRATÉGICA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	100 días
2.1 Consultoría definición de indicadores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	60 días
2.2 Consultoría Gestión del Conocimiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	40 días
3. COMPONENTE GESTIÓN DE PROCESOS	\$ 62.000	\$ 0	\$ 0	\$ 62.000	88.571	-	-	88.571	181 días
3.1 Consultoría Rediseño de Procesos	\$ 62.000	\$ 0	\$ 0	\$ 62.000	88.571	-	-	88.571	121 días
3.2 Rediseño Planificación RRHH	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	60 días
3.3 Diseño Solución Tecnológica	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	-	-	-	60 días
4. COMPONENTE APOYO ADMINISTRATIVO	\$ 260.400	\$ 906.800	\$ 1.331.400	\$ 2.498.600	372.000	1.295.429	1.902.000	3.569.429	661 días
Adquisición Plataforma Tecnológica	\$ 111.600	\$ 200.000	\$ 283.600	\$ 595.200	159.429	285.714	405.143	850.286	580 días
4.1 Adquisición Plataforma Tecnológica 2016	\$ 111.600	\$ 0	\$ 0	\$ 111.600	159.429	-	-	159.429	201 días
4.2 Adquisición Plataforma Tecnológica 2017	\$ 0	\$ 200.000	\$ 0	\$ 200.000	-	285.714	-	285.714	260 días
4.3 Adquisición Plataforma Tecnológica 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 283.600	\$ 283.600	-	-	405.143	405.143	119 días
Desarrollo Solución Tecnológica	\$ 148.800	\$ 297.600	\$ 744.000	\$ 1.190.400	212.571	425.143	1.062.857	1.700.571	601 días
Componente 1 - Superintendencia en línea	\$ 48.800	\$ 80.000	\$ 104.000	\$ 232.800	69.714	114.286	148.571	332.571	591 días
4.4 Consultoría Desarrollo Componente 1 - 2016	\$ 48.800	\$ 0	\$ 0	\$ 48.800	69.714	-	-	69.714	201 días
4.5 Consultoría Desarrollo Componente 1 - 2017	\$ 0	\$ 80.000	\$ 0	\$ 80.000	-	114.286	-	114.286	260 días
4.6 Consultoría Desarrollo Componente 1 - 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 104.000	\$ 104.000	-	-	148.571	148.571	130 días
Componente 2 - Sistema de apoyo administrativo	\$ 0	\$ 117.600	\$ 210.000	\$ 327.600	-	168.000	300.000	468.000	400 días
4.7 Consultoría Desarrollo Componente 2 - 2017	\$ 0	\$ 117.600	\$ 0	\$ 117.600	-	168.000	-	168.000	140 días
4.8 Consultoría Desarrollo Componente 2 - 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 210.000	\$ 210.000	-	-	300.000	300.000	140 días
Componente 3 - Procedimiento administrativo electrónico	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 350.000	142.857	142.857	214.286	500.000	521 días
4.9 Consultoría Desarrollo Componente 3 - 2016 - 2017 - 2018	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 350.000	142.857	142.857	214.286	500.000	521 días
Componente 4 - Modelo predictivo	\$ 0	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	-	-	142.857	142.857	110 días
4.10 Consultoría Desarrollo Componente 4 - 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	-	-	142.857	142.857	110 días
Componente 5 - Modelo integrado de Información	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000	\$ 180.000	-	-	257.143	257.143	110 días
4.11 Consultoría Desarrollo Componente 5 - 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 180.000	\$ 180.000	-	-	257.143	257.143	110 días
Estrategia de Externalización de Servicios Profesionales	\$ 0	\$ 99.200	\$ 148.800	\$ 248.000	-	141.714	212.571	354.286	370 días
4.12 Estrategia de Externalización de Servicios Profesionales - 2017	\$ 0	\$ 99.200	\$ 0	\$ 99.200	-	141.714	-	141.714	260 días
4.13 Estrategia de Externalización de Servicios Profesionales - 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 148.800	\$ 148.800	-	-	212.571	212.571	110 días
Consultoría de QA e Implantación	\$ 0	\$ 0	\$ 31.000	\$ 31.000	-	-	44.286	44.286	120 días
4.14 Consultoría de QA e Implantación - 2018	\$ 0	\$ 0	\$ 31.000	\$ 31.000	-	-	44.286	44.286	120 días
Continuidad operacional de aplicativos liberados	\$ 0	\$ 310.000	\$ 124.000	\$ 434.000	-	442.857	177.143	620.000	501 días
4.15 Continuidad operacional de aplicativos liberados -2017	\$ 0	\$ 310.000	\$ 0	\$ 310.000	-	442.857	-	442.857	301 días
4.16 Continuidad operacional de aplicativos liberados -2018	\$ 0	\$ 0	\$ 124.000	\$ 124.000	-	-	177.143	177.143	243 días
5. GESTIÓN DE PROYECTO	\$ 39.060	\$ 52.080	\$ 39.060	\$ 130.200	55.800	74.400	55.800	186.000	722 días

6.3 Especificación de principales hitos del proyecto

Con el fin de identificar cuáles serán los grandes hitos de Proyecto de Mejora Integral, visualizar las fechas estimadas en que éstos se cumplirían y estimar los resultados intermedios (que se lograrían durante el desarrollo del Proyecto), se acompaña a continuación una línea de tiempo que lo grafica (de modo general):



7 PRESUPUESTO DETALLADO DEL PROYECTO

7.1 Cuadro Resumen del Presupuesto

Presupuesto en pesos:

El costo total del Proyecto de Mejora Integral asciende a la suma de M\$ 3.971.100. Ahora bien, la parte del Proyecto respecto de la cual se solicita financiamiento al Programa es de M\$ 2.793.100, debiendo las otras actividades ser financiadas con cargo al presupuesto interno de la Superintendencia (M\$ 1.178.000), en tanto existan fondos disponibles para ello.

	Financiamiento Programa BID				Financiamiento Presupuesto Interno			
	2016	2017	2018	Total	2016	2017	2018	Total
MEJORA DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN CIUDADANA								
Planificación Estratégica	-	102.300	-	102.300	62.000	119.350	119.350	300.700
Consultoría Plan Estratégico Institucional	-	-	-	-	31.000	-	-	31.000
Consultoría Plan Desarrollo Tecnológico	-	-	-	-	31.000	-	-	31.000
Consultoría Plan de Gestión del Cambio	-	74.400	-	74.400	-	55.800	55.800	111.600
Consultoría Plan de Modelo Regulatorio	-	-	-	-	-	31.000	31.000	62.000
Comunicaciones	-	27.900	-	27.900	-	32.550	32.550	65.100
Levantamiento Métrica	-	-	-	-	43.400	-	-	43.400
Consultoría definición de indicadores	-	-	-	-	18.600	-	-	18.600
Estudio Satisfacción de Usuarios, establecer línea base	-	-	-	-	-	-	-	-
Estudio Satisfacción de Usuarios, seguimiento 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Estudio Satisfacción de Usuarios, seguimiento 2	-	-	-	-	-	-	-	-
Consultoría gestión de conocimiento	-	-	-	-	24.800	-	-	24.800
Análisis y Rediseño de Procesos	62.000	-	-	62.000	99.200	-	-	99.200
Consultoría de Rediseño de Procesos	62.000	-	-	62.000	-	-	-	-
Consultoría para el rediseño de la planificación de RRHH	-	-	-	-	37.200	-	-	37.200
Consultoría para el diseño de la solución tecnológica	-	-	-	-	62.000	-	-	62.000
Desarrollo Tecnológico	260.400	906.800	1.331.400	2.498.600	-	359.600	272.800	632.400
Adquisición de Plataforma tecnológica	111.600	200.000	283.600	595.200	-	148.800	-	148.800
Desarrollo de la Solución Tecnológica (Etapa 1, 2 y 3)	148.800	297.600	744.000	1.190.400	-	148.800	148.800	297.600
Implementación Estrategia de Externalización de Servicios Prof.	-	99.200	148.800	248.000	-	-	-	-
Consultoría de QA e Implantación	-	-	31.000	31.000	-	-	-	-
Contratación de servicios vinculados a la continuidad operacional	-	310.000	124.000	434.000	-	62.000	124.000	186.000
Equipo Proyecto	39.060	52.080	39.060	130.200	16.740	22.320	16.740	55.800
Ejecución gestión proyecto	39.060	52.080	39.060	130.200	16.740	22.320	16.740	55.800
Otros	-	-	-	-	18.600	18.600	9.300	46.500
Imprevistos	-	-	-	-	18.600	18.600	9.300	46.500
Total	361.460	1.061.180	1.370.460	2.793.100	239.940	519.870	418.190	1.178.000
								M\$ 3.971.100

Presupuesto en dólares: (tipo de cambio: 700)

El costo total del Proyecto de Mejora Integral asciende a la suma de M USD 5.673. Ahora bien, la parte del Proyecto respecto de la cual se solicita financiamiento al Programa es de M USD 3.990, debiendo las otras actividades ser financiadas con cargo al presupuesto interno de la Superintendencia (M USD 1.683), en tanto existan fondos disponibles para ello.

	Financiamiento Programa BID (M USD)				Financiamiento Presupuesto Interno (M USD)			
	2016	2017	2018	Total	2016	2017	2018	Total
MEJORA DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN CIUDADANA								
Planificación Estratégica	-	146	-	146	89	171	171	430
Consultoría Plan Estratégico Institucional	-	-	-	-	44	-	-	44
Consultoría Plan Desarrollo Tecnológico	-	-	-	-	44	-	-	44
Consultoría Plan de Gestión del Cambio	-	106	-	106	-	80	80	159
Consultoría Plan de Modelo Regulatorio	-	-	-	-	-	44	44	89
Comunicaciones	-	40	-	40	-	47	47	93
Levantamiento Métrica	-	-	-	-	62	-	-	62
Consultoría definición de indicadores	-	-	-	-	27	-	-	27
Estudio Satisfacción de Usuarios, establecer línea base	-	-	-	-	-	-	-	-
Estudio Satisfacción de Usuarios, seguimiento 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Estudio Satisfacción de Usuarios, seguimiento 2	-	-	-	-	-	-	-	-
Consultoría gestión de conocimiento	-	-	-	-	35	-	-	35
Análisis y Rediseño de Procesos	89	-	-	89	142	-	-	142
Consultoría de Rediseño de Procesos	89	-	-	89	-	-	-	-
Consultoría para el rediseño de la planificación de RRHH	-	-	-	-	53	-	-	53
Consultoría para el diseño de la solución tecnológica	-	-	-	-	89	-	-	89
Desarrollo Tecnológico	372	1.295	1.902	3.569	-	514	390	903
Adquisición de Plataforma tecnológica	159	286	405	850	-	213	-	213
Desarrollo de la Solución Tecnológica (Etapa 1, 2 y 3)	213	425	1.063	1.701	-	213	213	425
Implementación Estrategia de Externalización de Servicios Prof.	-	142	213	354	-	-	-	-
Consultoría de QA e Implantación	-	-	44	44	-	-	-	-
Contratación de servicios vinculados a la continuidad operacional	-	443	177	620	-	89	177	266
Equipo Proyecto	56	74	56	186	24	32	24	80
Ejecución gestión proyecto	56	74	56	186	24	32	24	80
Otros	-	-	-	-	27	27	13	66
Imprevistos	-	-	-	-	27	27	13	66
Total	516	1.516	1.958	3.990	343	743	597	1.683
							M USD	5.673

Con respecto a los cuadros anteriores, se precisa a continuación el alcance de las dos fuentes de financiamiento:

- Los montos presentados en la columna “Financiamiento Programa BID” son los recursos que efectivamente se están requiriendo al “Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano”.
- Los montos detallados en la columna “Financiamiento Presupuesto Interno” no son con cargo al Programa, y serán provistos por el presupuesto interno de la Superintendencia, en tanto existan recursos disponibles para ello.

Asimismo, los montos vinculados a la continuidad operacional del Proyecto ya implementado (y que por tanto debieran ingresar al presupuesto ordinario de la institución a partir del año 2019) ascenderán, aproximadamente, a la suma anual de MM\$ 577; como se precisa al final del capítulo 5 de este documento.

7.2 Plan de Adquisiciones del Proyecto (PA)

Se acompaña a continuación el Plan de Adquisiciones del Proyecto (PA), en el cual se incluyen solo las actividades cuyo financiamiento son de cargo del Programa, expresando los montos en dólares (tipo de cambio: 700)

PLAN DE ADQUISICIONES PROYECTO SUSESO													
Unidad Ejecutora:	Actividad:	Descripción adicional:	Método de Adquisición	Cantidad de Lotes:	Número de Proceso:	Monto Estimado			Componente de Proyecto Asociado (Seleccionar una de las opciones):	Método de Revisión (Seleccionar una de las opciones):	Fechas		Comentarios - para UCS incluir método de selección (Seleccionar una de las opciones) NOTA 1:
						Monto Estimado, en US\$:	Monto Estimado BID:	Monto Estimado Contraparte:			Aviso Especial de Adquisiciones	Firma del Contrato	
SUSESO	4.1 Adquisición Plataforma Tecnológica 2016	Adquisición se definirá con el resultado de	Sistema Nacional			159.428,57	79.714,29	79.714,29	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2016	Segundo Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo
SUSESO	4.2 Adquisición Plataforma Tecnológica 2017	Consultorías financiadas por SUSESO en 2016	Sistema Nacional			285.714,29	142.857,14	142.857,14	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Segundo Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo
SUSESO	4.3 Adquisición Plataforma Tecnológica 2018		Sistema Nacional			405.142,86	-	405.142,86	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Segundo Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo
						850.285,71	222.571,43	627.714,29					
SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA													
Unidad Ejecutora:	Actividad:	Descripción adicional:	Método de Adquisición	Cantidad de Lotes:	Número de Proceso:	Monto Estimado			Componente de Proyecto Asociado (Seleccionar una de las opciones):	Método de Revisión (Seleccionar una de las opciones):	Fechas		Comentarios - para UCS incluir método de selección (Seleccionar una de las opciones) NOTA 1:
						Monto Estimado, en US\$:	Monto Estimado BID:	Monto Estimado Contraparte:			Aviso Especial de Adquisiciones	Firma del Contrato	
						-	-	-					
CONSULTORÍAS FIRMAS													
Unidad Ejecutora:	Actividad:	Descripción adicional:	Método de Adquisición	Número de Proceso:	Monto Estimado			Componente de Proyecto Asociado (Seleccionar una de las opciones):	Método de Revisión (Seleccionar una de las opciones):	Fechas		Comentarios - para UCS incluir método de selección (Seleccionar una de las opciones) NOTA 1:	
					Monto Estimado, en US\$:	Monto Estimado BID:	Monto Estimado Contraparte:			Aviso Especial de Adquisiciones	Firma del Contrato		
SUSESO	1.3 Consultoría Plan de Gestión del Cambio		Sistema Nacional		106.285,71	53.142,86	53.142,86	1. Alineación estratégica	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	1.5 Consultoría Plan de Comunicaciones		Sistema Nacional		39.857,14	19.928,57	19.928,57	1. Alineación estratégica	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	3.1 Consultoría de Rediseño de Procesos		Sistema Nacional		88.571,43	44.285,71	44.285,71	3. Gestión de procesos	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2016	Primer Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.4 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 1 - Superintendencia en Línea (2016)		Sistema Nacional		69.714,29	34.857,14	34.857,14	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Segundo Semestre 2016	Segundo Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.5 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 1 - Superintendencia en Línea (2017)		Sistema Nacional		114.285,71	57.142,86	57.142,86	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.6 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 1 - Superintendencia en Línea (2018)		Sistema Nacional		148.571,43	74.285,71	74.285,71	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.7 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 2 - Sistemas de Apoyo Administrativo (2017)		Sistema Nacional		168.000,00	84.000,00	84.000,00	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.8 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 2 - Sistemas de Apoyo Administrativo (2018)		Sistema Nacional		300.000,00	150.000,00	150.000,00	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.9 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 3 - Procedimiento Administrativo Electrónico (2016)	Adquisición se definirá con el resultado de Consultorías financiadas por SUSESO en 2016	Sistema Nacional		142.857,14	71.428,57	71.428,57	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Segundo Semestre 2016	Segundo Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.9 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 3 - Procedimiento Administrativo Electrónico (2017)		Sistema Nacional		142.857,14	71.428,57	71.428,57	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Segundo Semestre 2016	Segundo Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.9 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 3 - Procedimiento Administrativo Electrónico (2018)		Sistema Nacional		214.285,71	107.142,86	107.142,86	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Segundo Semestre 2016	Segundo Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.10 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 4 - Modelo Predictivo (2018)		Sistema Nacional		142.857,14	71.428,57	71.428,57	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.11 Consultoría Desarrollo de la Solución Tecnológica Componente N° 5 - Integración de Información (2018)		Sistema Nacional		257.142,86	128.571,43	128.571,43	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.12 Consultoría Implementación de estrategia de externalización de servicios profesionales		Sistema Nacional		141.714,29	70.857,14	70.857,14	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.13 Consultoría Implementación de estrategia de externalización de servicios profesionales		Sistema Nacional		212.571,43	106.285,71	106.285,71	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.14 Consultoría de QA e Implantación		Sistema Nacional		44.285,71	22.142,86	22.142,86	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.15 Contratación de servicios vinculados a la continuidad operacional de aplicativos liberados 2017		Sistema Nacional		442.857,14	221.428,57	221.428,57	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
SUSESO	4.16 Contratación de servicios vinculados a la continuidad operacional de aplicativos liberados 2018		Sistema Nacional		177.142,86	88.571,43	88.571,43	4. Apoyo administrativo	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo	
						2.953.857,14	1.476.928,57	1.476.928,57					

CONSULTORIAS INDIVIDUALES													
Unidad Ejecutora:	Actividad:	Descripción adicional:	Método de Adquisición	Llamado Estímulo de Consultor	Número de Proceso	Monto Estimado			Componente de Proyecto Asociado (Seleccionar una de las opciones):	Método de Revisión (Seleccionar una de las opciones):	Fechas		Comentarios - para UCS incluir método de selección (Seleccionar una de las opciones) NOTA 1:
						Monto Estimado, en u\$s :	Monto Estimado BID:	Monto Estimado Contraparte:			Aviso Especial de Adquisiciones	Firma del Contrato	
5.1	Contratación Coordinador Proyecto 2016		Sistema Nacional	1		55.800,00	-	55.800,00	5. Gestión de Proyecto	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2016	Primer Semestre 2016	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo / Concurso Público / Contratación Directa
5.2	Contratación Coordinador Proyecto 2017		Sistema Nacional	1		74.400,00	-	74.400,00	5. Gestión de Proyecto	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2017	Primer Semestre 2017	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo / Concurso Público / Contratación Directa
5.3	Contratación Coordinador Proyecto 2018		Sistema Nacional	1		55.800,00	-	55.800,00	5. Gestión de Proyecto	Sistema Nacional Revisión Posterior	Primer Semestre 2018	Primer Semestre 2018	Sistema Nacional - Convenio Marco / Licitación Pública / Licitación Privada / Trato Directo / Concurso Público / Contratación Directa
						186.000	0	186.000					
CAPACITACIÓN													
Unidad Ejecutora:	Actividad:	Descripción adicional:	Método de Adquisición	Número de Proceso	Monto Estimado			Componente de Proyecto Asociado (Seleccionar una de las opciones):	Método de Revisión (Seleccionar una de las opciones):	Fechas		Comentarios - para UCS incluir método de selección (Seleccionar una de las opciones) NOTA 1:	
					Monto Estimado, en u\$s :	Monto Estimado BID:	Monto Estimado Contraparte:			Aviso Especial de Adquisiciones	Firma del Contrato		
						-	-	-					
GASTOS OPERATIVOS													
Unidad Ejecutora:	Actividad:	Descripción adicional:	Método de Adquisición	Cantidad de Lotes	Número de Proceso	Monto Estimado			Componente de Proyecto Asociado (Seleccionar una de las opciones):	Método de Revisión (Seleccionar una de las opciones):	Fechas		Comentarios - para UCS incluir método de selección (Seleccionar una de las opciones) NOTA 1:
						Monto Estimado, en u\$s :	Monto Estimado BID:	Monto Estimado Contraparte:			Aviso Especial de Adquisiciones	Firma del Contrato	
						-	-	-					

TOTAL PROYECTO	3.990.142,86	1.699.500,00	2.290.642,86
1. Alineación estratégica	146.142,86	73.071,43	73.071,43
2. Gestión estratégica			
3. Gestión de procesos	88.571,43	44.285,71	44.285,71
4. Apoyo administrativo	1.963.714,29	779.285,71	1.184.428,57
5. Gestión de Proyecto	186.000,00	-	186.000,00
TOTALES Subcomponentes	2.384.428,57	896.642,86	1.487.785,71

NOTA 1: Si en la adquisición aún no se ha definido el método de selección, se deben señalar todos los métodos posibles.

8 INDICADORES DEL PROYECTO

Se plantean dos ámbitos de indicadores de desempeño del proyecto: un primer conjunto de indicadores asociados al logro de los objetivos del proyecto (efectividad, eficiencia y satisfacción de usuarios) y un segundo asociado al instrumento BID de diagnóstico de las capacidades de gestión del servicio.

Ámbito	Indicador	Descripción	Línea Base	Meta
EFFECTIVIDAD	Cobertura	<p>Porcentaje de aumento de reclamaciones que se presentan en la Superintendencia.</p> <p>Se espera una mejora de la cobertura, al mejorar el servicio, la satisfacción y el conocimiento respecto a la Institución por parte de sus usuarios. No se espera que la población potencial corresponda al 100% de personas con licencia o seguro laboral rechazado, sin embargo se cree que es superior al 10% que actualmente utiliza el servicio.</p>	<p>Sin línea base definida.</p> <p>Se realizará la medición durante los primeros 6 meses de iniciado el proyecto.</p>	Se definirá una vez se haya medido la línea base.
	Disponibilidad de Información	<p>Porcentaje de hitos informados oportunamente al usuario, respecto de su proceso de atención.</p> <p>Se definen hitos relativos al estado actual de la solicitud y plazos estimados asociados.</p>	<p>Sin línea base definida.</p> <p>Se realizará la medición durante los primeros 6 meses de iniciado el proyecto.</p>	Se definirá una vez se haya medido la línea base.
EFICIENCIA	Tiempo Promedio de Respuesta de Reclamaciones	<p>Promedio de tiempo de respuesta del 90% de los casos (descontando los 5% de menor y mayor duración), relativos a Licencias Médicas y Ley 16.744.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Licencias médicas: 60 días. Ley 16.744: 120 días. <p>(datos obtenidos con promedios referidos al 100% de los casos de cada tipo, por lo que serán actualizados durante los primeros 6 meses de iniciado el proyecto)</p>	Se espera acotar a 30 días el tiempo de respuesta para ambos tipos de reclamaciones.

SATISFACCION DE USUARIOS	Satisfacción de Usuarios	Valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos de los procesos de atención globales que ofrece la Institución; todo lo cual se pondera para conformar un índice consolidado de satisfacción de usuarios.	Se establecerá una metodología estandarizada para medir periódicamente este indicador. La medición inicial se realizará durante los primeros 6 meses del proyecto.	A definir una vez se establezca la línea base.
--------------------------	--------------------------	---	--	--

INDICADORES DEL INSTRUMENTO BID DE DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL SERVICIO

Indicador	Descripción	Línea Base (Junio 2015)	Meta (Diciembre 2018)
Alineación Estratégica	Indicador que da cuenta de la apreciación respecto al quehacer institucional, gestión regulatoria efectuada por el servicio y la planificación estratégica de la organización.	3,39	5,72
Gestión Estratégica	Indicador que da cuenta de la apreciación respecto a la planificación técnica y operativa, gestión del conocimiento, monitoreo del desempeño y profesionalización de los directivos.	3,67	6,22
Gestión de Productos	Indicador que da cuenta de la apreciación respecto al mandato institucional aplicado, los procesos sustantivos, el monitoreo de procesos y productos, la gestión de la calidad de los productos y servicios entregados, la estructura organizativa, los recursos humanos y el presupuesto.	4,12	6,08
Apoyo Administrativo	Indicador que da cuenta de la apreciación respecto a la gestión de recursos humanos, la gestión presupuestaria, la gestión de sistemas de información y auditoría interna.	3,50	6,17

9 RIESGOS DEL PROYECTO

En la ejecución del Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia se identifican riesgos económicos, de gestión, técnicos y políticos, sin perjuicio de lo cual respecto de todos éstos se prevén acciones de mitigación.

Se identifican a continuación los mencionados riesgos, con la probabilidad de ocurrencia, impacto y acciones de mitigación:

Gestión de Riesgos					
Área de Riesgo	(A) Riesgo Identificado	(B)	(C)	(D)	(E) Acciones de mitigación
		Pr. Ocurrencia (1 a 100)	Impacto (1 a 5)	Producto BXC	
Económicos	El Proyecto tiene una duración mayor que los presupuestos fiscales (anuales), por lo que la disponibilidad de recursos debe ser ratificada en cada período, lo que introduce un factor de riesgo.	20	5	1,0	Priorizar el Proyecto BID dentro de la planificación estratégica institucional y en paralelo demostrar la rigurosidad en el seguimiento y cumplimiento permanente del alcance y cronograma establecido.
Gestión	La resistencia al cambio que se va a generar al interior de la institución. En tal sentido, el factor humano resulta crucial para el éxito del Proyecto.	70	4	2,8	El Proyecto considera de manera prioritaria y estratégica tanto el diseño como la implementación de un Plan de Gestión del cambio, que acompañe durante todo el proceso de ejecución. Dicho plan debe considerar el alineamiento general de las personas, adaptación de capacidades y reforzar las comunicaciones internas
Técnicos	Se visualizan los riesgos usuales de todo proyecto de esta envergadura y complejidad, es decir: plazos de ejecución acotados, selección de proveedores, administración del proyecto, eventuales dependencias de desarrollos que deban efectuar otras entidades vinculadas al proceso.	40	3	1,2	Tomando como ejemplo estudios de casos de proyectos BID similares (como la reforma provisional) se adoptarán las medidas de mitigación propias de los proyectos de gran envergadura. A todo evento se debe optar por desarrollos ágiles y que consideren ciclos iterativos, adoptando soluciones flexibles, adaptables, interoperables, y escalables.
Políticos	El proyecto no arrojará resultados definitivos sino hasta completar su ejecución (33 meses), por lo que en el tiempo intermedio se deberá administrar los niveles de insatisfacción y aumento de la demanda.	50	4	2,0	En función de los ciclos de desarrollo iterativo, se debe procurar que durante la marcha del Proyecto se vayan obteniendo resultados intermedios que permita levantar un plan de Implementación de medidas transitorias hasta la puesta en marcha definitiva.

10 RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

Al término del Proyecto se debe haber concretado el proceso de modernización institucional por medio de la optimización de las capacidades de gestión de la Superintendencia (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:

- 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 institución⁸.
- Disminuir considerablemente los plazos para resolver una reclamación, construyendo además una promesa institucional de no superar los 30 días⁹, otorgando con ello certeza en los plazos de respuesta.
- Proporcionar más y mejor información a los usuarios, que sea accesible, simple y entendible¹⁰.
- Reducción de costos gracias a la migración a un modelo de atención con fuerte apoyo en la automatización.

El Proyecto también tendrá impacto en ahorro fiscal, en forma directa, como consecuencia de eliminar las múltiples solicitudes extraordinarias de recursos adicionales para resolver la acumulación de stock¹¹; y en forma indirecta, por la disminución del subsidio cruzado entre el seguro de salud común y el seguro de salud laboral derivado de la correcta determinación de la cobertura¹² y la disminución de los costos

⁸ Tal como se indicó en el capítulo de Indicadores del Proyecto, se espera una mejora de la cobertura, al mejorar el servicio, la satisfacción y el conocimiento respecto a la Institución por parte de sus usuarios. No se espera que la población potencial corresponda al 100% de personas con licencia o seguro laboral rechazado, porque lógicamente el Proyecto de Mejora Integral apunta, como fin último, precisamente a la correcta determinación de los beneficios en el origen (producto de la acción regulatoria y de fiscalización que ejerza la Superintendencia). De todos modos, se espera que en una primera etapa sea mayor al 10% actual.

⁹ El plazo de 30 días como máximo para resolver un caso se sustenta en los resultados emanados de la Consultoría de análisis del contencioso administrativo de origen laboral realizada el 2014, en donde, un experto en modelamiento matemático estableció y demostró que en la medida que se aplicara una solución vectorial que incluyera la solicitud anticipada de antecedentes a los organismos administradores; la conformación de expedientes electrónicos y uso intensivo de tecnologías; la elaboración de plantillas de resolución; la aplicación de herramientas de caracterización de casos y perfilamiento de trabajadores; el uso de mecanismos de asignación automatizada; y, la incorporación de herramientas de inteligencia de negocio que permita predecir resoluciones; se podría disminuir de 120 a menos de 30 días en los tiempos para resolver una reclamación. Este mismo análisis fue revisado y extendido a la resolución en materia de rechazo de licencias médicas, en el contexto de la Consultoría de Diagnóstico realizada en el marco del Proyecto BID, pudiéndose cotejar y confirmar los resultados.

¹⁰ Tal como se indicó en el capítulo de indicadores del Proyecto, se deberá primero levantar la línea de base asociada a determinar los hitos de comunicación de información que se van a generar con el usuario. En tal sentido, resulta complejo cuantificar a priori esta mejora, pero se precisan a continuación algunos ejemplos concretos de resultados esperados al final del Proyecto que evidencian la forma como los usuarios se verán beneficiados en el atributo de la calidad de la información: a) disminución de solicitud de antecedentes complementarios para poder resolver una reclamación; b) posibilidad de presentar una reclamación sin necesidad de acompañar documentos fundantes (considerando que se elimina la carga de traspasar al usuario la entrega de antecedentes); c) eliminación de reconsideraciones para solicitar la explicación de un dictamen; d) aumento de casos que se resuelven en instancia de consulta, al resolver in situ la inquietud planteada por el usuario.

¹¹ A modo de ejemplo, si se consideran los Proyectos de Expansión aprobados en los últimos 6 años, se puede visualizar que la Superintendencia ha solicitado en tres oportunidades recursos extraordinarios con el objeto de reforzar el equipo de profesionales destinados a resolver el stock de expedientes del contencioso administrativo. En concreto, los montos autorizados para financiar el plan de reducción de stock fueron: en 2009, M\$ 83.397; en 2011, M\$ 189.246; y en 2015, M\$ 173.487.

¹² Según estimaciones de FONASA, los montos derivados por errores en la pesquisa del origen de una enfermedad o accidente ascienden a la suma de MM\$90.000.

derivados del tratamiento de patologías que se generan en el usuario producto de la larga espera en la resolución de su problema.

El migrar a procedimientos automatizados no sólo se manifiesta en mayor celeridad para resolver casos, sino que, además, desde un punto de vista de gestión interna de recursos, permite avanzar en economía procedimental, tanto a nivel de recursos humanos como de recursos materiales. En concreto, el contar con expedientes electrónicos y el levantar mecanismos automatizados de captura y gestión de información permite que toda la lógica de operación en papel y de manera presencial se modifique, logrando ahorros a nivel logístico (al modificar sustancialmente la forma como se almacenan, trasladan, actualizan y recuperan los expedientes) y a nivel organizacional (al permitir la destinación de funcionarios a labores vinculadas a la regulación, fiscalización o resolución¹³).

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.

11 EQUIPO DEL PROYECTO

Se conformará un Comité Directivo de Proyecto en el que participarán un representante del Ministerio de Hacienda, un representante del Banco Interamericano de Desarrollo, un representante de la Subsecretaría de Previsión Social y el Superintendente de Seguridad Social. Este Comité será el encargado de tomar las decisiones estratégicas del Proyecto que velen por su correcta ejecución.

La responsabilidad del Proyecto recaerá en un Comité Ejecutivo, encabezado por el Superintendente de Seguridad Social, e integrado por la Intendenta de Beneficios Sociales, la Intendenta de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Jefe del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, el Jefe del Departamento de Administración y Finanzas y el Jefe del Departamento de Tecnología y Operaciones; además del Jefe de Proyecto, que actuará como Secretario Ejecutivo.

¹³ En este punto, importa destacar que durante 2015 la Superintendencia realizó un Estudio destinado a revisar algunos aspectos claves de su organización y funcionamiento para la generación y entrega de los servicios de calidad a la comunidad, cuyo principal objetivo fue generar propuestas específicas y completas respecto de modificaciones organizacionales y correspondientes ajustes de planta que se requieran para afrontar el desafío de modernizar la organización de su personal. Como resultado de tal Consultoría, se puede apreciar que, sacando el tema del stock de expedientes pendientes, la institución presenta un buen soporte para la carga de trabajo actual (esto es, con una adecuada implementación de mejoras de procesos, sería capaz de soportar un aumento en la demanda siguiendo la tendencia actual y pronosticada por los departamentos). Sin embargo, se presenta como muy necesario avanzar en un criterio de profesionalización de la Planta de funcionarios, razón por la cual, no existirá liberación de recursos humanos, sino más bien, se deberán redestinar dichos recursos para avanzar en el desafío de profesionalizar la estructura orgánica.

La Jefatura del Proyecto recaerá en el Jefe de la Unidad de Gestión de Proyectos y Procesos de Negocios, quien contará con un equipo de trabajo conformado por dos profesionales: 1 Coordinador de Proyecto y 1 Profesional de Administración. El Coordinador de Proyecto debe ser un profesional del área de la ingeniería, con conocimiento y experiencia en materias de tecnologías de la información, además de desarrollo, implementación y seguimiento de proyecto. Será el responsable de la implementación del Proyecto de Mejora Integral, velando por el cumplimiento del plan de actividades y la calidad de los resultados obtenidos (será contratado con cargo al Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano). El Profesional de Administración debe ser del área de la ingeniería, administrador público, contador o profesión afín, con experiencia en administración y finanzas en el sector público.



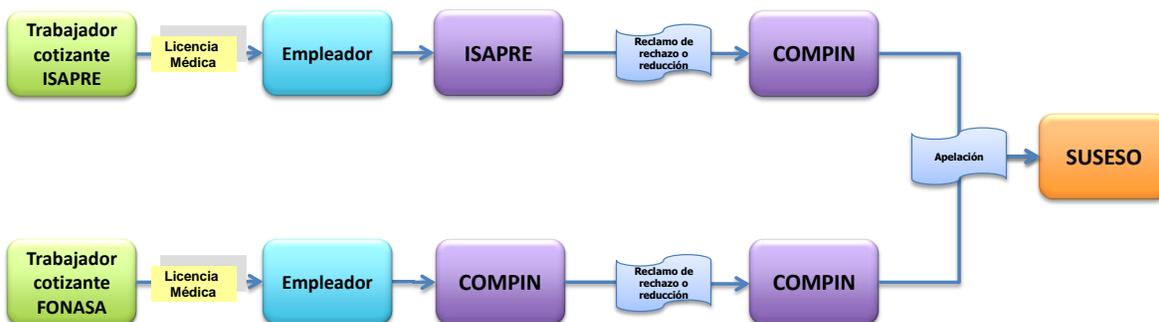
12 ANEXOS

12.1 Procedimiento de reclamación de licencias médicas y de cobertura del seguro de la Ley N° 16.744

a) Procedimiento de reclamación

El sistema de seguridad social en Chile contempla el derecho de los trabajadores a ausentarse o reducir su jornada de trabajo, cuando se enfrentan a una enfermedad o un accidente que les genere incapacidad transitoria. Este derecho, que se adquiere mediante una cotización a un sistema público o uno privado, según corresponda, se materializa a través de un instrumento denominado licencia médica u orden de reposo, la cual es prescrita por un médico habilitado, y puede dar origen a un subsidio que reemplaza el ingreso del trabajador mientras dure su incapacidad para trabajar. Por su parte, en el caso del seguro laboral, además se genera un proceso de calificación del origen del accidente o la enfermedad, del cual depende la cobertura (prestaciones médicas y económicas) que se le brindará al trabajador.

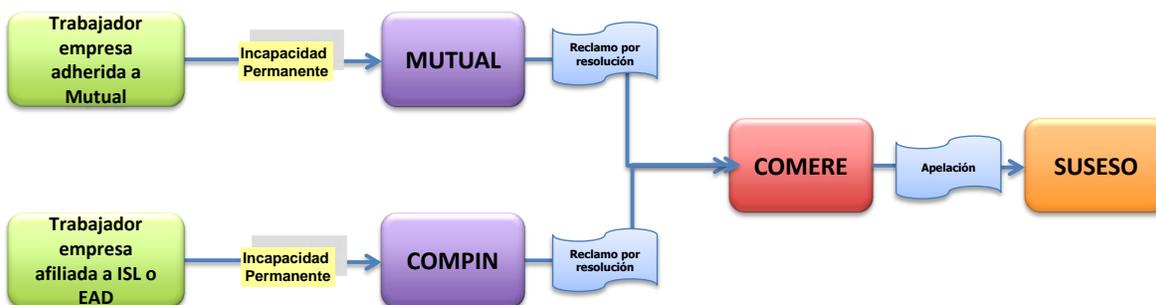
Otorgada una licencia médica de origen común, debe ser tramitada ante la entidad que corresponda dependiendo del Sistema de Salud en el que el trabajador cotice, es decir: ante la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), para el caso que se trate de un cotizante del Fondo Nacional de Salud (FONASA), o ante una Institución de Salud Previsional (ISAPRE) si es cotizante del sistema privado de salud; la que debe evaluar su validez y duración. En caso de rechazo o reducción de la licencia médica (ya sea por diagnóstico o duración), los beneficiarios pueden reclamar ante la misma COMPIN. Si aún persistiese un rechazo o un resultado insatisfactorio para los ciudadanos, éstos pueden acudir como última instancia a la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), la que evalúa técnica y jurídicamente el caso y se pronuncia de manera definitiva.



Cuando se trata de un accidente o una enfermedad del trabajo, corresponde a un organismo administrador del seguro de la Ley N° 16.744 (fundamentalmente las mutuales o el Instituto de Seguridad Laboral) calificar el origen de la patología (común o laboral) y determinar la cobertura y prestaciones que correspondan. En caso que el trabajador no esté satisfecho con el pronunciamiento del organismo administrador, puede reclamar ante la Superintendencia de Seguridad Social, que se pronuncia en última instancia.



En el evento que, a consecuencia del accidente, el trabajador presente una incapacidad permanente para trabajar y el empleador cotice en el Instituto de Seguridad Laboral (ISL) o se trate de una empresa de administración delegada (EAD), deberá ser derivado a la COMPIN que corresponda para que ésta practique la declaración, evaluación, reevaluación y revisión de la invalidez, según corresponda. Si la entidad empleadora se encuentra adherida a una mutualidad, ésta será competente para declarar, evaluar, reevaluar y revisar las incapacidades provenientes de un accidente del trabajo. Corresponde resolver sobre las apelaciones o reclamos en contra de estas resoluciones a la Comisión Médica de Reclamos (COMERE), de cuya resolución se puede apelar ante la Superintendencia de Seguridad Social.



Las licencias médicas que dan origen al subsidio por incapacidad laboral (SIL) permiten al trabajador recibir el pago en dinero del total o parte de su remuneración, según la duración de dicho permiso. Cuando hay un rechazo de la licencia médica, el trabajador no recibe remuneración (los empleadores no están obligados a pagarla), produciéndose particularmente en los trabajadores de menor remuneración o más vulnerables, una situación dramática al faltar el ingreso regular para sus familias que los puede conducir a situarse bajo la línea de la pobreza (o extrema pobreza si ya son pobres). Este drama se agrava a medida que más se prolonga el proceso de revisión y apelación de las licencias médicas rechazadas, el que puede en casos extremos tardar varios meses, generando una alta insatisfacción de los ciudadanos (si no desesperación).

En el caso de la SUSESO, que actúa como última instancia, las reclamaciones que se presentan por cobertura de prestaciones (médicas y económicas) de carácter laboral tardan más de 120 días en promedio en ser resueltas; en tanto que las reclamaciones vinculadas a rechazo de licencias médicas comunes (por razones jurídicas, médicas o de cálculo del subsidio) se demoran en promedio más de 60 días.

Con respecto a los canales de atención presencial de público con que cuenta la Superintendencia, actualmente se concentran en la Región Metropolitana, donde se encuentra la Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias, la Unidad de Asistencia Personalizada, la Oficina de Partes y los profesionales que resuelven el denominado contencioso administrativo. Si bien existen Agencias Regionales (Arica-Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Maule, O'Higgins, Araucanía, Biobío, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes), algunas de ellas constan de un único funcionario, y en general operan como "buzones" de entrada de antecedentes, considerando que todos los documentos son remitidos a Santiago, en donde son resueltos, no existiendo por tanto una expresión descentralizada en el procedimiento de atención de usuarios.

b) Mapa de actores involucrados

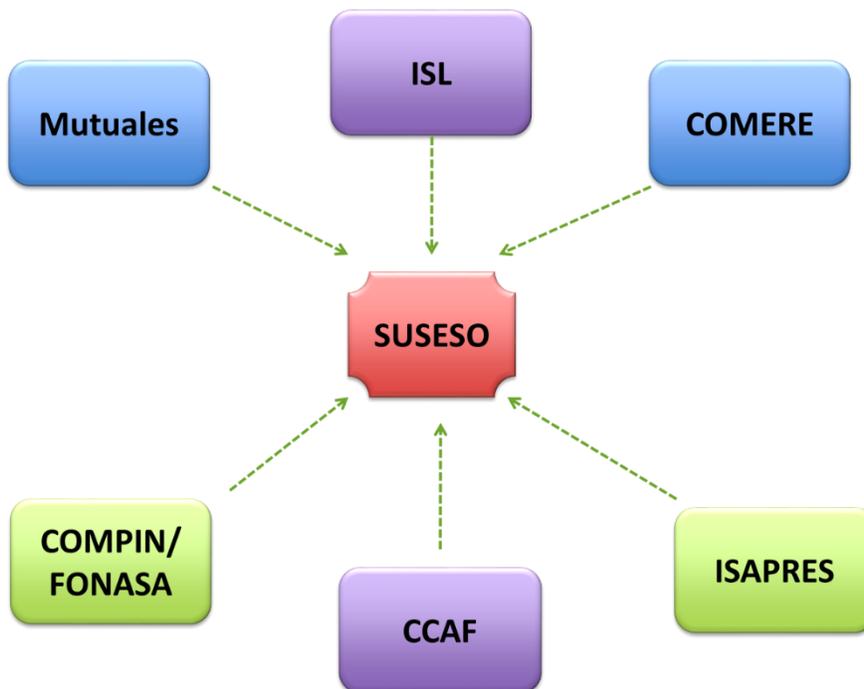
La Superintendencia de Seguridad Social posee un conjunto de funciones que se refieren al ejercicio del rol regulador, fiscalizador y de resolución en múltiples subsistemas de seguridad social, entre los cuales destacan el Seguro Social contra Riesgos por Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales y el de Licencias Médicas y Subsidios por Incapacidad Laboral del Régimen de Salud Común, respecto de los cuales se encuentra el foco del Proyecto.

Al respecto, cabe precisar que, conforme al ordenamiento jurídico vigente, se encuentran sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social (ya sea de manera integral o respecto del régimen particular) las siguientes entidades:

- i. En lo referido al Seguro Social contra Riesgos por Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales:
 - Mutualidades de Empleadores de la ley N° 16.744: Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (MUSEG).
 - Instituto de Seguridad Laboral (ISL)
 - Comités Paritarios de Higiene y Seguridad del Sector Público.
 - Comisión Médica de Reclamos de la Ley N° 16.744 (COMERE)
 - Empresas con administración delegada de la N° Ley 16.744, en relación con el seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
 - Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez, SEREMI de Salud y Servicios de Salud.

- ii. En lo referido al régimen de Licencias Médicas y Subsidios por Incapacidad Laboral del Régimen de Salud Común
 - Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF De Los Andes, CCAF La Araucana, CCAF Los Héroes, CCAF 18 de Septiembre, CCAF Gabriela Mistral).
 - Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES), en relación con subsidios por incapacidad laboral.
 - Entidades administradoras de Subsidios Maternales (Isapres, CCAF y Servicios de Salud).
 - Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez, SEREMI de Salud, Servicios de Salud y FONASA.

En función de lo anterior, el mapa de entidades con las cuales se vincula la Superintendencia de Seguridad Social es el siguiente:



c) Fundamento para intervenir en última instancia

Le corresponde a la Superintendencia el ejercicio del contencioso de seguridad social, resolviendo en sede administrativa los derechos que amparan a los trabajadores en áreas que son de su competencia, como ocurre en el caso de las Licencias Médicas y Subsidios por Incapacidad Laboral del Régimen de Salud Común y en las reclamaciones asociadas a la cobertura del seguro de la Ley N° 16.744. Asimismo, los dictámenes que emite la Superintendencia en cumplimiento de estas atribuciones, son vinculantes para las entidades sometidas a su supervigilancia.

Al respecto, si bien la SUSESO solo interviene en una parte del proceso total de las licencias médicas y de la determinación de la cobertura del seguro de la Ley N° 16.744 (los casos que son rechazados y reclamados en última instancia), la reducción de los tiempos de atención y una mejor calidad de la información se traducen en un gran aporte para una mayor satisfacción de los ciudadanos, particularmente porque las reclamaciones que llegan a la SUSESO ya han pasado en forma previa por múltiples instancias administrativas por lo que llevan varios días de tramitación y cargan por tanto con la molestia, desesperación e insatisfacción por la falta de servicio. Es en este escenario en el cual los trabajadores concurren a la Superintendencia como última esperanza de ver su necesidad satisfecha, siendo menester entregarle un servicio rápido, eficiente, de calidad y con claridad.

En este sentido, se justifica intervenir por medio de este Proyecto en la mejora de procesos asociada a la última instancia, fundamentalmente por el efecto que tendrá en las entidades que participan en los primeros eslabones de la cadena de tramitación la acción de regulación y de fiscalización que generará

la Superintendencia. En concreto, al elevar el estándar del organismo que tiene como función la supervigilancia de un régimen, inevitablemente generará, por la vía de la estandarización y homologación de procedimientos, la mejora en las instancias primarias.

12.2 Principales resultados aplicación herramienta diagnóstico BID

Con el fin de medir las capacidades con las que cuenta la institución para llevar a cabo con efectividad y eficiencia su misión, objetivos, productos estratégicos y procesos (tanto sustantivos como de soporte administrativo), se procedió a la aplicación de la herramienta BID¹⁴ que diagnostica las capacidades de gestión institucional, obteniéndose los siguientes resultados:

Diagnóstico de las capacidades de Gestión			
Alineación Estratégica	Gestión Estratégica	Gestión de Procesos	Apoyo Administrativo
3,39 puntos	3,67 puntos	4,12 puntos	3,50 puntos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidades en el rol normativo 2. Mandato excede quehacer institucional 3. No existe área de regulación integral y transversal 4. Ausencia de área interna encargada de planificación estratégica, formulación de políticas y seguimiento y evaluación de planificación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un sistema integral de instrumentos y rutinas institucionales de planificación técnica y operativa 2. Falta de sistematización de la gestión del conocimiento. Acciones incipientes respecto a esta materia. 3. Ausencia de un sistema integral de indicadores de resultado final, de productos y baja realimentación de la gestión estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada protocolización de los procesos sustantivos y carencia de certificación 2. Escaso uso de información para medir productividad de los procesos sustantivos. Mediciones parciales respecto a todo el quehacer institucional. 3. Carencia de un sistema integrado de gestión 4. Aplicación parcial del monitoreo y utilización limitada de la información para la corrección de desvíos en la gestión 5. Limitado diseño de la dotación y de descripción de perfiles de cargos y por competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada planificación respecto de dotación de recursos humanos 2. Baja aplicación de procesos competitivos para la contratación de nuevos funcionarios 3. Ausencia de información detallada de costos de los productos estratégicos, para alimentar la gestión presupuestaria 4. Ausencia de un plan estratégico de sistemas de información alineado a un Plan Estratégico Institucional. 5. Ausencia de sistemas de información centralizados e integrados, que apoyen la gestión administrativa. 6. Débiles acciones de auditoría basadas en protocolos de riesgo.
ÍNDICE AGREGADO: 3,71 PUNTOS (sobre máximo de 10)			

A grandes rasgos, los resultados obtenidos por dimensión fueron los siguientes:

¹⁴ Diagnóstico de capacidades de gestión aplicado por Paula Manque, Consultor BID, en el mes de junio de 2015.

- a) **Dimensión Alineación Estratégica:** en cuanto el grado de alineamiento de la entidad respecto a los marcos normativos vigentes y la capacidad de planificación estratégica, formulación de políticas y evaluación de la planificación, se estableció que existe falta de precisión respecto al alcance y materias de competencia de SUSESO (por ejemplo, en temas en que existe contiendas de competencias con el área de Salud), evidenciándose además que no todas las facultades que son otorgadas por mandato normativo son ejercidas por la institución, y en tal sentido, el mandato excede al quehacer institucional, respecto a su estructura y capacidad institucional. Por su parte, se identifica una importante falencia en las políticas regulatorias, considerando que la actual estructura de la Superintendencia es relativamente nueva, y por tanto, no existe aún exclusividad de profesionales dedicados a la generación de normas y reglamentos (de forma integral y con carácter transversal). Por último, se determina la falta de áreas internas encargadas de la planificación estratégica, la formulación de políticas, y el seguimiento y evaluación de la planificación, toda vez que algunas de estas acciones son abordadas de manera dispersa en SUSESO.
- b) **Dimensión Gestión Estratégica:** en cuanto a la disponibilidad de instrumentos y recursos de gestión estratégica y su nivel de implantación e institucionalización se identificaron múltiples falencias, concentrándose en la ausencia de un sistema integral de instrumentos y rutinas institucionales de planificación técnica y operativa y la carencia de un sistema integral de indicadores de resultado final, de productos y baja realimentación de la gestión estratégica, lo cual demuestra falencias en el levantamiento general de métricas por parte de la entidad. Asimismo, falta sistematización de la gestión del conocimiento, considerando que a pesar que existen acciones incipientes respecto a esta materia, se dan de forma aislada y sin protocolos o procedimientos homologados.
- c) **Dimensión Gestión de Procesos:** en relación a la disponibilidad e implantación de instrumentos y recursos de gestión operativa de procesos y productos así como también su institucionalización se identificó una limitada protocolización de los procesos sustantivos además de la carencia de certificación. En el mismo sentido, se levantó como una falencia relevante el escaso uso de información para medir productividad de los procesos sustantivos, considerando que existen mediciones parciales respecto a todo el quehacer institucional. Por su parte, la carencia de un sistema integrado de gestión y la aplicación parcial del monitoreo y utilización limitada de la información para la corrección de desvíos en la gestión se consolidan en el diagnóstico como una falencia importante. Por último, a partir de los resultados se refleja el limitado diseño de la dotación y de descripción de perfiles de cargos y por competencia.
- d) **Dimensión Apoyo Administrativo:** se identificaron diversas falencias con respecto a las capacidades en el conjunto de procesos de soporte a las actividades sustantivas de la entidad, destacando en el área de personal la limitada planificación respecto de dotación de recursos humanos y la baja aplicación de procesos competitivos para la contratación de nuevos funcionarios. Por su parte, en el área de administración y finanzas, se identifica la ausencia de información detallada de costos de los productos estratégicos, para alimentar la gestión presupuestaria. En lo relativo al uso de tecnologías de la información en apoyo a los procesos, el diagnóstico arrojó la ausencia de un plan estratégico de sistemas de información alineado con un Plan Estratégico Institucional y la ausencia de sistemas de información centralizados e integrados, que apoyen la gestión. Por último, se aprecia una débil acción de auditoría basada en protocolos de riesgo y la falta de oportunidad respecto a la aplicación de medidas mitigadoras.

12.3 Principales resultados de la Consultoría Diagnóstico

Con el objetivo de analizar y evaluar la forma en que la Superintendencia de Seguridad Social entrega de manera directa sus servicios al ciudadano y presentar una propuesta de mejora que sirva de base para la elaboración del proyecto de mejora integral, se realizó una Consultoría de Diagnóstico¹⁵ que arrojó los siguientes resultados:

a) **Diagnóstico:**

- i. El principal problema que se presenta en la Superintendencia es el extenso tiempo de espera para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, superando los tres meses promedio para el caso de reclamaciones en materias vinculadas a la Ley N° 16.744 y de dos meses en el caso de apelaciones de licencias médicas.
- ii. También ocurre que el producto entregado, entendido como el dictamen y su contenido, adolece de problemas de calidad: redacciones técnicas incomprensibles para el usuario y errores de digitación. Se requiere acercar al ciudadano el dictamen y el proceso de atención en general.
- iii. La expansión de la demanda es creciente y, dada la capacidad productiva acotada y que los recursos no pueden ir a la par, los cambios para satisfacer dicha demanda (y de paso eliminar un stock histórico) no pueden basarse exclusivamente en disponer de más profesionales, sino en optimizar los procesos.

b) **Propuestas de mejora:**

i. **Desde lo estratégico**

- 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.

¹⁵ Consultoría financiada por el Ministerio de Hacienda, con el objetivo de realizar un estudio diagnóstico con propuestas de mejora y un acompañamiento en la formulación de un proyecto de modernización de la Superintendencia de Seguridad Social. Esta Consultoría Diagnóstico se realizó entre abril y junio de 2015, y participaron en su calidad de expertos los consultores Luis Zaviezo Schwartzman y Manuel Reyes-Jara.

ii. Desde lo táctico

- Existe un grupo de acciones distintas al aumento de profesionales que tendrían un impacto significativo en los tiempos de espera y la calidad del servicio entregado. Entre ellos, un nuevo planteamiento de modelo regulatorio, el cambio de paradigma de carga acotada de casos a profesionales por evaluación de productividad (creando competencia), estandarización de los antecedentes a revisar por casos, clasificación automática de casos (para facilitar su tratamiento estandarizado), implementación de sistemas de gestión de la producción, mejoras en la calidad de los datos manejados por plataforma de información, expediente electrónico, automatización de la asignación de los dictámenes, trabajo remoto, entre otras medidas.
- La acción más innovadora y altamente exigente en tecnología, es la creación de un modelo de externalización de servicios profesionales en base a expedientes electrónicos propuestos en forma remota a un equipo de profesionales, entregándoles los antecedentes para su evaluación y calificación, acordando un plazo de entrega, lo cual ampliaría significativamente la oferta de resolución, daría oportunidad de participación a regiones y potenciaría el teletrabajo.
- La conformación de expedientes electrónicos se transforma en el pilar del proceso de modernización, en tanto permitiría:
 - ✓ Trabajo remoto, tanto de profesionales de la Superintendencia como de externos.
 - ✓ Eliminar el envío de documentos físicos desde regiones.
 - ✓ Eliminar el riesgo de pérdida de documentos.
 - ✓ Recuperación inmediata de los antecedentes de un expediente.
 - ✓ Aumentar la cantidad y calidad de información.
 - ✓ Inmediatez de la información.
 - ✓ Automatizar la asignación, incorporando criterios objetivos y homogéneos de asignación según dificultad.
 - ✓ Eliminar poblamiento de fichas en forma manual, disminuyendo pérdidas de tiempo y asegurando los datos correctos.
 - ✓ Desarrollar un algoritmo que proponga dictámenes en forma automática, en base a la historia y al aprendizaje de casos nuevos.
 - ✓ Sistematizar jurisprudencia.
 - ✓ Implementar un mercado de casos, donde peritos vinculados a SUSESO puedan resolverlos desde cualquier punto del país.
- Ahora bien, para cumplir con dicho desafío, se requeriría previamente:
 - ✓ Parametrizar el expediente con variables cuya escala y naturaleza sea útil para efectos de control, gestión y uso.
 - ✓ Definir protocolos de poblamiento de datos, que impidan que la información se contamine.
 - ✓ Definir el ingreso vía web, con protocolos de autenticación.
 - ✓ Integrar con otros sistemas de SUSESO y de las entidades vinculadas, en forma automática.
- En conclusión, a partir del diagnóstico sobre casos laborales y de licencias médicas, se determina que existen oportunidades reales de mejora significativa en los tiempos de resolución, así como en mejorar la calidad de la entrega; dejando constancia que las acciones para ello son diversas y trabajan en forma conjunta y potenciada (solución vectorial).

12.4 Análisis interno de los diagnósticos realizados en lo referido al proceso sustantivo

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:

a) 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 “resolutiva” 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.
- b) 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 las 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.

c) 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.

Las falencias detectadas con las correspondientes causas que la generan se sistematizan a continuación:



En efecto, en las falencias que se identificaron en el diagnóstico institucional, destacan aquellas que tienen alto impacto en la satisfacción de los ciudadanos, que en el caso de la Superintendencia, se manifiestan de manera prioritaria en el proceso de resolución de reclamaciones, en el cual se evidencian las siguientes problemáticas:

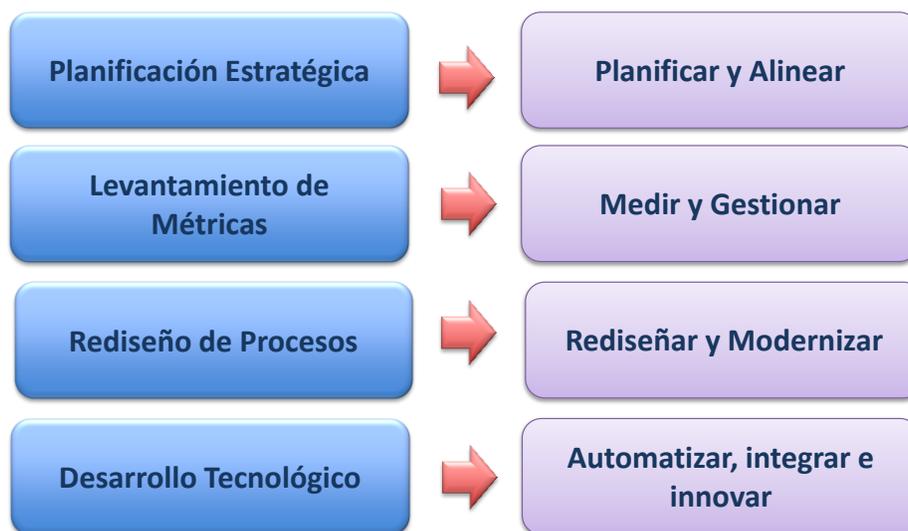


En función del diagnóstico anterior, se hace prioritaria una reorientación estratégica por medio de la cual se logre mejorar las capacidades de gestión de la Superintendencia (eficiencia y efectividad) y así mejorar la satisfacción que los usuarios tienen en relación a los servicios que ofrece la Superintendencia,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



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

Los focos de acción sobre los cuales se ha planteado este Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social son: a) la planificación estratégica; b) el levantamiento de métricas, c) el rediseño de procesos, y d) el desarrollo tecnológico, de acuerdo a lo que se visualiza en el siguiente diagrama:



Se visualiza por tanto que el componente tecnológico es esencial en este desafío modernizador, y en tal contexto, se determina como pilar del “Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” la implementación del Procedimiento Administrativo Electrónico de Seguridad Social, que supone:

a) Implementación de Expedientes Electrónicos

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

La implementación de expedientes electrónicos permitirá, entre otros aspectos:

- Optimización de la gestión interna de la Superintendencia, asociado a la simplificación de trámites, y ahorro de costo y de tiempo.

- Seguridad, ya que tendrán certeza que su información se encontrará almacenada en un repositorio centralizado, debidamente resguardado, sin que puedan acceder terceros no autorizados.
- Aprovechar todas las ventajas asociadas a migrar desde el uso de soporte papel al formato electrónico (como son, entre otros: prescindir de papeles en la conformación de expedientes, disminuir el espacio físico para almacenar papel, asegurar la continuidad de la documentación en el tiempo, mejorar el manejo de información y recuperar de manera eficiente los datos; dar celeridad y economía procedimental a las instancias de resolución de reclamaciones; etc.)
- Cumplir con la normativa que establece el uso de documento electrónico en formato XML y la utilización de firma electrónica (con todos los beneficios que ello conlleva)
- Posibilidad de recepcionar documentos electrónicos desde interesados y entidades fiscalizadas.
- Capacidad de generar mecanismos de caracterización de casos, perfilamiento de reclamantes, criterios de distribución de casos, asignación automática de casos y plantillas automatizadas de resolución.

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

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

b) Implementación de Modelo que permita anticiparse a una reclamación

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

En concreto, al permitirse el acceso a la información de los rechazos que se generan en las primeras instancias de decisión (rechazo de licencias médicas por Isapres o por COMPIN, o rechazo de cobertura por parte de las Mutualidades), se podría anticipar la elaboración de las fichas que reúnen todos los antecedentes que se tienen del trabajador y la conformación de los expedientes electrónicos de los potenciales reclamantes. Adicionalmente, al mejorar la calidad del tratamiento de tales datos y su análisis (permitiendo realizar, entre otros, agrupación para la identificación de conjuntos de comportamiento similar y su caracterización; y modelamiento predictivo de anomalías en el pronunciamiento original), se podrán incorporar criterios de caracterización de casos y perfilamiento de reclamantes, que permitirán focalizar la conformación de las fichas y de los expedientes electrónicos respectivos, con mayor eficiencia, dada la detección de mayores probabilidades tanto de reclamos como de la existencia de irregularidades.

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

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

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

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

c) Implementación de canal virtual al servicio del ciudadano

La Superintendencia de Seguridad Social requiere transformar de manera sustancial la forma como interactúa con sus usuarios, frente a lo cual, resulta fundamental levantar un nuevo canal virtual institucional que se convierta en herramienta efectiva de comunicación e interacción ciudadana.

Para el cumplimiento de estos objetivos se requiere:

- Dotar al sitio web institucional de características que lo conviertan en un canal de atención ciudadana efectivo, innovador y no discriminatorio en la atención ciudadana.
- Fortalecer el servicio ofrecido a los ciudadanos por este canal, de forma que se convierta en una alternativa real a la solicitud de asistencia y/o presentación de casos en forma presencial.
- Adelantarse a los requerimientos de información por parte de los ciudadanos, mediante la entrega activa de antecedentes sobre la tramitación de un caso a los usuarios que han recurrido a la Superintendencia a realizar una presentación

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

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

- Seguimiento activo de trámites: Sistema para asegurar la trazabilidad de un caso durante toda su tramitación, permitiendo la comunicación activa de su estado al usuario
- Audiencias virtuales: Canal interactivo orientado a proveer un mecanismo de comunicación bidireccional con aquellos usuarios que solicitan audiencias
- Accesibilidad para ciegos: Sitio web diseñado especialmente para ciegos, con mejoras en accesibilidad para usuarios que presentan visión limitada

- Indicadores en línea: Mecanismo de captura y despliegue de datos para la presentación y actualización en tiempo real de indicadores en línea.
- Registros públicos en línea: información de relevancia e impacto público, como registro de entidades filiales de CCAF y Mutuales.

d) Implementación de un Sistema de Gestión Documental

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

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

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

Los beneficios de implementar un Sistema de esta naturaleza son bastante generales y tienen que ver con: ahorro de costos (impresión y almacenamiento), ahorro de tiempos (flujos digitales, búsquedas), disminución de errores, estandarización de procesos, mayor seguridad y confidencialidad, mayor visibilidad y difusión de conocimiento

Todo lo anterior redundará en una mejor gestión institucional, respecto al manejo de información.

e) Implementación de un Sistema de Gestión Financiera y de Recursos Humanos

Existen en la Superintendencia tres grandes materias vinculadas al tratamiento de la información financiera y presupuestaria:

- i) Administración financiera de la asignación de recursos fiscales que son provisionados a las entidades administradoras de los correspondientes regímenes de seguridad social (específicamente respecto de los fondos que financian las prestaciones familiares, los subsidios de cesantía y todos los subsidios maternales) sumado al correspondiente rol de fiscalización del correcto uso de estos fondos.
- ii) Aprobación de los presupuestos de los servicios de bienestar de los servicios públicos.
- iii) Administración del presupuesto interno institucional que permite la operación cotidiana de la Superintendencia.

Al respecto, es posible que todos estos procesos sean abordados de manera conjunta mediante una solución administrativa de tipo financiero-contable que priorice el criterio de integración

Implementar un Sistema tipo ERP de clase mundial, que soporte la gestión administrativa institucional y que, además, permita controlar y administrar la asignación de recursos públicos a las distintas entidades, permitirá:

- Provisionar, controlar y cumplir la correcta asignación de los fondos.
- Tener dos contabilidades en el sistema: el área de administración de fondos y el área responsable del proceso administrativo financiero del presupuesto de la Superintendencia.
- Implementar una solución tecnológica que permita apoyar el proceso de compras de la institución y que permita integrar de manera natural la cadena de valor y el mundo contable.
- Implementar una aplicación tecnológica que permita soportar el proceso administrativo de gestión del capital humano (nómina, bienestar, permisos).

Asimismo, la Superintendencia no cuenta con un sistema que permita la administración de los recursos humanos de manera adecuada, razón por la cual, aprovechando las ventajas que aportan los sistemas financieros contables que adicionan módulos de gestión de recursos humanos, se presenta la oportunidad de abordar toda el área de administración y finanzas en forma global.

Los beneficios de implementar un Sistema de esta naturaleza tienen directa relación con la adopción de mejores prácticas de probada eficacia en el mundo organizacional, en cada uno de los ámbitos respectivos

La gestión institucional se verá mejorada significativamente, mediante la facilidad de acceso a información consolidada, automatización e integración de procesos, uso de procedimientos conocidos transversalmente, reducción de riesgos de cumplimiento, disminución de potenciales errores, entre otros, todo lo cual, finalmente se traduce en beneficios directos para los usuarios por la efectiva acción fiscalizadora de esta Superintendencia (toda vez que se permitirá medir estado de cumplimiento y mejora continua).

f) Implementación de Mecanismos de Medición

Resulta del todo necesario permitir el manejo sistematizado, consolidado y actualizado de cifras oficiales e indicadores, relacionadas tanto con el funcionamiento de los diversos regímenes de seguridad social en que la Superintendencia tiene competencia como con las métricas de gestión interna, para lo cual se requiere automatizar en parte importante la generación de reportes relacionados, evitando eventuales duplicidades de labores, además de dar acceso a diferentes actores involucrados en esta gestión (autoridades de la Institución u organismos relacionados autorizados, ciudadanía a través de boletines públicos, entre otros).

Como antecedente, en la Superintendencia de Seguridad Social se captura múltiple información, documentación y datos, sin embargo, resulta del todo necesario poder manejar dicha información de manera centralizada e integrada, de forma tal que ésta siempre se encuentre disponible de forma simple, rápida y amigable, para los destinatarios autorizados.

En otras palabras, se requiere contar con un Panel de Monitoreo y Control de Gestión que posibilite que las autoridades de la Institución, Jefaturas de los Departamentos y Unidades, responsables directos del negocio, entidades fiscalizadas y ciudadanía; puedan acceder de manera simple, directa y oportuna a la información estadística básica, indicadores de gestión y cifras oficiales de relevancia o impacto público.

Todo lo anterior permitirá:

- Acceder de manera rápida y eficaz a información relevante
- Mantener un repositorio único y actualizado de información
- Publicar de manera automatizada información pública
- Remitir reportes directos a las autoridades
- Concentrar los esfuerzos en el análisis

De modo complementario se precisa que como conclusión del ejercicio 2014 del programa institucional de gestión de riesgos, se priorizaron una serie de procesos de negocio, considerando como criterios basales: (i) la ponderación que da cuenta de su relevancia para el logro de los objetivos organizacionales y (ii) la severidad de su exposición a riesgos (probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos en la operación de la organización). El resultado es que los procesos prioritarios son los asociados al Contencioso Administrativo, la Fiscalización en términos globales y la Administración de Fondos Nacionales en general. El primer proceso es central en la formulación del Proyecto de Mejora Integral, el segundo tiene que ver con la regulación y capacidades de fiscalización a las entidades partícipes de los regímenes administrados por SUSESO; mientras que el tercer proceso requiere de personal, procesos y mecanismos robustos para la administración de fondos, puesto que por la magnitud de los montos administrados, un error menor de operación podría implicar un perjuicio fiscal importante.

Todo lo anterior, sumado a la cadena lógica de operación y a la aplicación de varios instrumentos de diagnóstico (consultorías y herramienta BID), implicó la inclusión de tópicos no considerados en la formulación inicial del perfil del proyecto, pero sin los cuales el proyecto quedaría mermado de alcanzar su potencial de mejora.

12.5 Naturaleza de los casos que se presentan, identificación de documentos que forman parte de un expediente y análisis de factibilidad de acceso

a) Naturaleza de los casos que se reclaman

El año 2014 ingresaron a la Superintendencia más de 35.000 reclamaciones vinculadas a licencias médicas y SIL, lo que representó del orden del 60% del total de los ingresos. Por su parte, en el mismo año ingresaron más de 12.000 reclamaciones asociadas al seguro laboral de la Ley N° 16.744, superando con ello el 20% del total de los ingresos.

Desde un punto de vista de la resolución de los casos de licencias médicas, en el año 2014 se aceptó el 52% de las reclamaciones y se rechazó el 37,7%. El 10,3% restante se refiere a "otros pronunciamientos". Asimismo, se puede identificar que las principales causas de reclamaciones fueron:

- Derecho a SIL: 3,0%
- Revisión Monto SIL: 1,1 %
- Rechazo de Licencias Médicas Orden Jurídico: 5,7%
- Rechazo de Licencias Médicas Orden Médico: 72,5%

En función de lo señalado, claramente el pronunciamiento asociado a la presentación de reclamaciones por rechazo de licencias médicas por razones de orden médico constituye actualmente uno de los pilares fundamentales de la labor del contencioso administrativo de la Superintendencia de Seguridad Social, y asimismo, la carga de trabajo de más alto impacto.

Por su parte, en relación a los reclamos en contra de resoluciones o actuaciones emanadas de los organismos administradores de la Ley N° 16.744, sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, predominan las solicitudes de calificación de accidentes (a causa o con ocasión del trabajo) y de patologías como laborales (54%).

En particular, las causas por las cuales se presentan reclamaciones son las siguientes:

- Aplicación de derivación por artículo 77° BIS de la Ley N° 16.744
- Calificación de Accidente del Trabajo en el Trayecto
- Calificación de Accidente con ocasión del trabajo
- Calificación de patología Profesional
- Cálculo de Beneficios (Subsidios, indemnizaciones y Pensiones)
- Derecho a Beneficios Ley N°16.744 (Subsidios, indemnizaciones y Pensiones)
- Grados de Incapacidad resueltos por COMERE
- Prestaciones Médicas

Desde un punto de vista de la resolución de los casos asociados al seguro de la Ley N° 16.744, en el año 2014 se aceptó el 35,6% de las reclamaciones y se rechazó el 51,7%. El 12,6% restante se refiere a "otros pronunciamientos".

b) Identificación de documentos

La forma como la Superintendencia conforma un expediente que contiene los antecedentes para resolver una reclamación está obsoleta, y se traduce en traspasar la carga a los usuarios o solicitar documentación a las instituciones por medio de Oficios, 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).

Será uno de los objetivos del Proyecto de Mejora Integral el identificar todos los documentos que forman parte de un expediente y a partir de ello levantar una matriz de documentos necesarios para la resolución de un caso. Sin perjuicio de lo anterior, a efectos de tener una visión inicial se sistematizan a continuación aquellos documentos que son solicitados actualmente para poder resolver una reclamación, distinguiendo los casos de licencias médicas de los casos del seguro laboral:

i) Identificación de documentos que forman parte de un expediente asociado a una reclamación de licencias médicas (dependiendo de la naturaleza de la reclamación)

- Cédula Nacional de Identidad
- Presentación escrita y fundada
- Copia de la resolución impugnada
- Fotocopia íntegra y por ambos lados de la o las licencias médicas reclamadas, donde conste el diagnóstico.
- Contrato de trabajo

- Informe de Cotizaciones
- Liquidaciones de sueldo
- Inicio de actividades
- Informe de médico tratante
- Exámenes y radiografías
- Certificado actualizado del hecho de encontrarse en lista de espera para intervención quirúrgica en red de salud pública
- Comprobante o recibo para el trabajador que acredita que la licencia médica ha sido tramitada ante el empleador dentro del plazo reglamentario
- Comprobante que acredite haber enviado la licencia dentro de plazo, por correo o empresa de transporte
- Cualquier antecedente que permita acreditar fuerza mayor o caso fortuito que justifique la presentación fuera de plazo de la licencia médica reclamada
- Cualquier antecedente que justifique la asistencia a controles médicos, a exámenes, o tratamiento ambulatorios o a la compra de medicamentos
- Declaración detallada de las causas por las que incumplió el reposo
- Antecedentes que acrediten la efectividad de los servicios prestados como trabajador dependiente, que contengan las huellas laborales del trabajo invocado (Contrato de trabajo, certificado de cotizaciones, entre otros)
- En el caso de los trabajadores independientes deben acompañar antecedentes que acrediten la realización de una actividad independiente que les genere ingresos, por ejemplo: inicio de actividades, boletas de honorarios del período anterior a la licencia, o declaración jurada simple de 3 testigos

ii) Identificación de documentos que forman parte de un expediente asociado a una reclamación del seguro laboral (dependiendo de la naturaleza de la reclamación)

- Cédula Nacional de Identidad
- Presentación escrita y fundada
- Copia de la resolución impugnada
- DIAT - DIEP
- Certificado de la respectiva Mutual de alta con derivación
- Informe médico actualizado
- Copia completa de la ficha clínica
- Todos los exámenes de imágenes (en placas o CD), con sus respectivos informes
- Informe de investigación de accidente
- Registro de control de asistencia del interesado, correspondiente al día en que aconteció el infortunio y/o el respectivo contrato de trabajo
- En accidentes de trayecto, croquis que indique el lugar de la habitación del interesado, su lugar de trabajo y el lugar preciso donde ocurrió el siniestro
- En accidente ocurrido en el trayecto directo entre dos (2) lugares de trabajo de distintos empleadores, el croquis deberá indicar la ubicación de cada uno de éstos y el sitio donde aconteció el siniestro
- Copia íntegra y legible de licencias médicas, si procede.
- Certificado de “alta” de la respectiva mutualidad
- Estudio de puesto de trabajo
- Declaración o individualización de testigos, si los tuviere
- Fotocopia de Parte de Carabineros, si lo hubiere
- Certificado de Atención Médica, si lo hubiere

- Fotocopia de la Liquidación (es) de subsidio(s) si la(s) tuviere.
- Fotocopia del Contrato de Trabajo si lo tuviere
- Detalle de cálculo del subsidio
- Comprobantes de pago de los subsidios reclamados
- Fotocopia de las liquidaciones de remuneraciones
- Certificado de cotizaciones en la A.F.P.
- Fotocopia de formularios únicos de notificación (FUN)
- Listado de licencias médicas otorgadas al interesado en los últimos seis meses
- Detalle del cálculo del beneficio
- Fotocopia clara y legible de Resolución de la COMERE impugnada

c) Análisis de factibilidad de acceso

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

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

12.6 Esquema de interoperación de la Superintendencia de Seguridad Social en el contexto de la integración a nivel de sistemas o a nivel de procesos

El Proyecto de Mejora Integral busca perfeccionar la accesibilidad, eficiencia y oportunidad de los procesos de atención ciudadana, para lo cual será determinante el esquema de interoperación que maneje la Superintendencia (ya sea para predecir, resolver y gestionar). Para estos efectos, se contempla la integración tanto de sistemas como de procesos, con el fin de recabar antecedentes para conformar un expediente (desde las entidades fiscalizadas), antecedentes complementarios (tanto fuentes internas como externas) y antecedentes de expedientes existentes (ya sea del mismo requirente o que obedezca al mismo patrón).

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

