



PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

“REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES EN LA SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL”

INFORME FINAL

SEPTIEMBRE 2016





ESTUDIO REALIZADO ENTRE
MAYO 2016 Y SEPTIEMBRE 2016

JEFE DE PROYECTO
GASPAR MARHUENDA

EQUIPO CONSULTOR
FRANCISCO REVECO SANTANER
PIERA ROBLES GUAJARDO
MARCELA AHUMADA URZÚA
JAVIER FERNÁNDEZ MERY

CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

MARIANA JORDÁN
PROGRAMA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO – SUBSECRETARÍA DE HACIENDA
RODRIGO MOYA
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

LICITACIÓN PÚBLICA N°
1607-5-LP16



Las opiniones expresadas
en el presente documento
no representan
necesariamente la posición
de la contraparte.

ANTECEDENTE

La Subsecretaría de Hacienda, a través del Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), está implementando el Programa de Mejora del Sector Público, en el cual formarán parte un conjunto de Servicios Públicos seleccionados. El objetivo principal de este Programa es colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación a los servicios que ofrece el Estado, lo que se espera lograr promoviendo la mejora de la efectividad y eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios a los ciudadanos, mediante una mejora de sus capacidades de gestión.

Entre los años 2015 y 2020, dicho programa desarrollará proyectos de modernización para mejorar el desempeño tanto de entidades rectoras de los servicios (Ministerios, Secretarías, Subsecretarías, Direcciones) como de entidades responsables de su entrega.

Como apoyo a lo anterior, el programa financiará acciones que mejoren o desarrollen instrumentos adecuados para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas de mejora de la gestión o de implantación de nuevas entidades. Esto facilitará la ejecución de los proyectos del programa y a la vez, garantizará la sustentabilidad futura de los esfuerzos de mejora, haciendo posible la réplica del proceso en otras entidades no incluidas en el programa. En particular, se financiarán: (i) estudios sobre áreas de política que requieren mejoras de política y gestión para elevar la calidad de los servicios al ciudadano; (ii) estudios y desarrollos referidos al marco normativo, instrumentos de coordinación, herramientas y sistemas de información transversal necesarios para la entrega de servicios.

El presente estudio se enmarca en este contexto.

CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
1.1 ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO	6
1.2 REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES	8
1.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO REDISEÑADO	11
2. INTRODUCCIÓN	13
3. METODOLOGÍA	14
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO	24
4.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL	24
4.1.1 ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA	24
4.1.2 CONTEXTO Y FACTORES EXTERNOS	25
4.2 MODELAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL	29
4.2.1 ENTENDIMIENTO DEL PROCESO ACTUAL	29
4.2.2 ESTADÍSTICAS GENERALES DEL PROCESO	37
4.2.3 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL	45
4.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO DEL PROCESO	70
4.3.1 ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO	72
4.3.2 BRECHAS Y CAPACIDADES Y RECURSOS INTERNOS	76
4.3.3 MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR	81
4.3.4 BRECHAS DE DESEMPEÑO	85
4.4 ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO	91
4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS	91
4.4.2 CASUÍSTICA DEL PROCESO	92
5. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESO	104
6. RECOMENDACIONES DE MEJORA	111
7. PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS	114
7.1 ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL REDISEÑO	114
7.1.1 ACTIVIDADES CLAVE	117
7.1.2 IDENTIFICACIÓN DE “CUELLOS DE BOTELLA”	125
7.1.3 INICIATIVAS DE MEJORA DEL PROCESO	139
7.2 REDISEÑO DEL PROCESO	157
7.2.1 EL NUEVO PROCESO	157
7.2.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	174
7.2.3 IMPACTO DE LAS MEJORAS	181
7.2.4 INDICADORES CLAVE	183
7.2.5 MATRIZ DE REGLA DE NEGOCIO	192
7.3 ELEMENTOS RELEVANTES DEL ENTORNO DEL PROCESO	194

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SOCIABILIZACIÓN DE RESULTADOS	196
8.1 PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS PARA EL PROCESO REDISEÑADO	196
8.2 ROAD MAP DE INICIATIVAS	200
8.2.1 SUBPROCESO RECEPCIÓN E INGRESO DEL FORMULARIO ÚNICO	201
8.2.2 SUBPROCESO ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	206
8.2.3 SUBPROCESO DE ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN	209
8.2.4 SUBPROCESO DE DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN	210
8.2.5 INICIATIVAS TRANSVERSALES DEL PROCESO REDISEÑADO	212
8.3 PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	215
8.3.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO	215
8.3.2 ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN	220
8.4 ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	225
8.4.1 CAPACIDADES INTERNAS	225
8.4.2 DEFINICIÓN DE ROLES Y MÉTRICAS EN LA IMPLEMENTACIÓN	226
8.4.3 MONITOREO DEL PROCESO REDISEÑADO	226
8.4.4 PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	228
8.5 RECOMENDACIONES	230
9. ANEXO	232
9.1 FICHA DE PROCESOS	232

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente resumen ejecutivo da cuenta de los principales aspectos y ámbitos revisados en relación al proyecto de “Rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones a la Superintendencia de Seguridad Social” y se ordenan de forma tal de presentar, en primer lugar, los elementos revisados en el diagnóstico del actual proceso que desarrolla la institución para resolver las reclamaciones, para posteriormente exponer los elementos del rediseño del proceso que fueron propuestos a implementar y finalmente los aspectos que deben ser considerados en la puesta en marcha del proceso en el corto, mediano y largo plazo, consideraciones que son expuestas en los siguientes apartados.

Cabe destacar, que este informe consolidado considera todos los cambios y apreciaciones que emanan desde los comentarios emitidos por el Comité Directivo en las diversas instancias de revisión del documento y que no necesariamente han sido actualizados en los documentos anteriores. Para efectos de los eventuales cambios que puedan surgir, este es el documento final que incorpora dichas apreciaciones.

1.1 ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO

En el marco del proceso de modernización institucional que se encuentra desarrollando la Superintendencia de Seguridad Social se han identificado una serie de iniciativas y proyectos alineados a mejorar la calidad de los servicios entregados a los usuarios, que depende sustancialmente de los tiempos de respuesta de sus servicios además de la claridad de la información que emiten los profesionales en las diversas materias que atienden.

En este sentido, la institución identifica la necesidad de revisar los procesos centrales que a través de un programa de reingeniería permita disminuir los tiempos de respuesta y en definitiva mejorar la calidad del servicio. Dicho proceso, requiere de la revisión de la situación actual, que permita identificar los espacios y aspectos de mejora de modo de disminuir los tiempos de resolución de reclamaciones desde 120 días que demora en promedio ser resuelto un caso de origen laboral y 60 días que demora en promedio ser resulta un caso de origen común a 30 días como máximo.

Para dar respuesta a lo anterior, se desarrolla un diagnóstico de la situación del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, que surge a partir del levantamiento de información primaria y secundaria, en donde se revisa el contexto institucional, el modelamiento del proceso actual y la gestión del desempeño del proceso, desde el punto de vista de las capacidades, eficiencia y resultados, con el objetivo de consolidar los hallazgos en un diagrama causa efecto y un análisis FODA que permitan entregar información relevante de las brechas y las oportunidades de mejora importantes a ser consideradas a la hora de rediseñar el actual proceso.

Dicho diagnóstico revela una serie de hallazgos desde aspectos relevantes a nivel institucional, desde el proceso mismo y desde los aspectos externos revisados que son importantes a ser considerados en el rediseño expuesto en el siguiente apartado y que se resumen de acuerdo a lo siguiente:

- Desde los **aspectos relevantes a nivel institucional**, se pudo percibir en primera instancia que el proceso se encuentra actualmente diseñado bajo una lógica que combina las actividades que son de apoyo al proceso dentro del proceso, como es el caso del Departamento de Asistencia y Servicio

al Usuario, lo que genera una serie de complicaciones en la implementación del flujo, que se traducen en la necesidad de que el rediseño pueda considerarlo como un actor clave

Desde el punto de vista de la coordinación con otras instituciones que son parte del sistema y que de manera indirecta participan en el flujo, se pudo identificar que en la actualidad no existe integración, lo que genera problemas en el ingreso de antecedentes a la SUSESO y en la constitución de los expedientes para que sean revisados por los profesionales, subproceso que en la actualidad concentra el mayor tiempo del total.

Por otro lado, es importante tener en consideración los lineamientos que el Plan Estratégico define, puntualmente los ejes de calidad y certeza, en donde resulta fundamental ajustar las prácticas de atención de usuarios bajo una lógica que considere la atención al público como un flujo y no como subprocesos independientes que responde a lógicas internas de cada unidad. Para esto es fundamental también considerar que es necesario alinear la estructura organizacional, de modo de que los cambios que surjan de este diseño puedan ser implementados y se pueda lograr alineación entre la organización con la estrategia y los procesos centrales.

- Desde la mirada del **funcionamiento del proceso** se identifica que existe diversas formas en que cada una de las actividades son desarrolladas, que en algunos casos se traducen en pasos y revisiones innecesarias que inevitablemente extienden los plazos del proceso y la continuidad de flujo. Una de ellas por ejemplo corresponde a cuotas de asignaciones de expedientes a profesionales para que sean revisados, situación que impacta en los tiempos y en la calidad del servicio que se le entrega al usuario.

Otro de los hallazgos identificados, dice relación con que la implementación del flujo trae consigo un alto volumen de trabajo en papel asociado, lo que genera inevitablemente ineficiencias de recursos y tiempos que podrían ser perfectibles con el uso de tecnología.

Respecto de la mirada que los funcionarios de los diferentes departamentos contenciosos tienen respecto a cómo se desarrolla el proceso de atención de usuarios, se observa que a nivel interno se tiende a pensar que solo se debe fortalecer el proceso contencioso y la resolución de reclamaciones, pero no existe consenso a que también la atención al usuario debe ser considerada, situación que es crítica en el marco del objetivo de esta consultoría y de los requerimientos y demandas que los usuarios presentan.

- Finalmente, desde la revisión de los **elementos relevantes del entorno**, se aprecian también temas que son importantes de considerar, que si bien en la actualidad no están generando grandes problemáticas en un futuro podría incidir en la gestión que la institución desarrolla en la actualidad. Uno de estos elementos dice relación a que la institución atiende solo cerca del 10% de los potenciales usuarios, que en la medida que la SUESO pueda posicionarse en mayor medida dentro del sistema podría eventualmente aumentar los casos ingresados.

Desde este punto de vista, la institución deberá analizar si el rediseño puede o no considerar capacidades profesionales externas, como lo hacen otras instituciones del estado, para la resolución de reclamaciones que hoy se encuentran en espera, y que esto en definitiva pueda agilizar los tiempos de resolución.

Una vez identificados estos hallazgos y otros que se profundizan en mayor medida en el informe de

diagnóstico de la situación actual del proceso, se procede al desarrollo de la segunda etapa de la consultoría, que dice relación con el rediseño del proceso de atención de usuarios y con los elementos relevantes a considerar en la implementación, que son también presentados a continuación.

1.2 REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES

Actualmente en la Superintendencia, el proceso de atención de usuarios que se desarrolla, es diferente en cada uno de los Departamentos a cargo de resolver las reclamaciones que presentan los usuarios, en donde se puede apreciar que las actividades y responsables son establecidos de acuerdo a criterios definidos por cada uno.

En este marco, la propuesta de rediseño, en primer lugar, considera la instalación de un proceso único y transversal para los departamentos y unidades, que requerirá de la formalización de nuevos actores, responsabilidades y funciones asociadas a cada una de las nuevas actividades.

Como uno de los elementos claves identificados en la etapa 1 de diagnóstico, el actual proceso se basa en la realización de 8 subprocesos en el cual interactúan los diferentes departamentos de la institución de acuerdo a los criterios que ellos han definido durante el transcurso de su implementación, que una vez considerados los elementos del rediseño que se exponen en los siguientes apartados, pasarán a funcionar en base a 4 subprocesos, lo que inevitablemente requerirán de cierta estandarización, optimización de actividades e incorporación de tecnología, que permita la disminución de los tiempos de ciclo que en la actualidad se registran.

A raíz del diagnóstico del proceso actual, surgen una serie de aspectos de mejora que sirven de base para la formulación del rediseño del proceso actual, que fueron mencionados en el apartado anterior, que permitieron la definición de 4 subprocesos que dicen relación con la recepción e ingreso único del formulario, la asignación del expediente, el estudio de la reclamación y el subproceso de dictamen y notificación al usuario. Dichos elementos se resumen en la siguiente figura y se detallan a continuación.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

En el subproceso de **recepción e ingreso del formulario único**, se identifica que la recepción del formulario puede ser realizada por cualquiera de los canales utilizados en la actualidad, donde se encuentran el ingreso web, ingreso en entidades, ingreso presencial, ingreso vía correo electrónico e ingreso en sucursales de la SUSESO. Como parte de las mejoras propuestas a incorporar asociadas a esta actividad, se encuentra la implementación de un formulario único de ingreso, que considere protocolos mínimos de admisibilidad para estandarizar el ingreso de las solicitudes realizadas por los usuarios.

En este primer subproceso, se diferencian los posibles ingresos que pueden ser realizados por los usuarios, es decir, los ingresos por juicios, transparencia, denuncia a profesionales UCLM y otro tipo de ingresos, además de las consultas o reclamaciones presentadas por los usuarios. Durante este subproceso resulta clave la diferenciación de las consultas en relación a las reclamaciones, ya que esto permitirá la disminución de los tiempos de tramitación.

En relación con las principales iniciativas incorporadas en este subproceso, se releva la importancia de la vinculación de los sistemas internos de la Superintendencia con la de las entidades fiscalizadas, ya que esto conlleva la extracción de información para contar con total completitud del expediente en una primera instancia. Además, se propone la implementación de un modelo predictivo de reclamaciones, lo que tendrá como consecuencia una disminución en los tiempos de ciclo del proceso.

El segundo subproceso, denominado **asignación del expediente**, considera las actividades relacionadas con la constitución del expediente asociado a cada reclamación, que considera la solicitud de documentación a otras entidades para la posterior asignación. Como parte de las mejoras propuestas en este subproceso se encuentra en primer lugar la vinculación con las entidades fiscalizadas, donde en un corto plazo la integración se relaciona con la conexión vía interfaz web, en un mediano plazo por medio de la integración de procesos, es decir, se contará con un workflow directo con las entidades, y mientras en el largo plazo la integración se realizará por medio de una integración a los sistemas de las entidades, cabe destacar, que bajo una solicitud de información y no cumplimiento de plazos por las entidades, lleva consigo la generación de una alerta a las unidades de fiscalización acerca del incumplimiento de los plazos establecidos a las entidades.

La asignación del expediente, cobra real importancia dentro del proceso ya que se realizará la evaluación de las reclamaciones según el tipo de procedimiento, siendo este de menor complejidad, de complejidad media o de alta complejidad, lo que permitirá distribuir la carga de trabajo a los diversos profesionales que realizarán el estudio, asignando a cada uno de ellos según la complejidad del caso y su disponibilidad. En relación a lo anterior, es relevante tener en consideración que requerirá de capacidades de otros profesionales externos, los que contarán con perfiles definidos para el estudio de las reclamaciones que les son asignadas.

En relación al **estudio de la reclamación**, y en comparación con el proceso actual que se lleva a cabo, surge como parte de las propuestas de mejora, la implementación de un nuevo modelo de estudio de reclamaciones, que considera una serie de subiniciativas que la Superintendencia debe evaluar, que permitirá que los tiempos de ciclo y los costos asociados al proceso puedan ser considerablemente disminuidos. La incorporación de este modelo de estudio, eliminará el actual concepto de "Carga de Trabajo", lo que tendrá como consecuencia la continuidad y fluidez en relación al actual proceso.

Dentro del nuevo modelo de estudio, la asignación de la carga de trabajo será realizada acorde a criterios de complejidad al contar con capacidades adicionales de profesionales externos que podrán realizar el estudio de las reclamaciones, acorde a ciertos perfiles establecidos. Estos profesionales externos realizarán el estudio de las reclamaciones asignadas, para luego ser enviadas a un contralor médico/jurídico, donde esta figura deberá ser definida al interior de la Institución y que forma parte de las iniciativas del nuevo modelo de estudio de las reclamaciones y que cumplirá la función de visas las resoluciones que son emitidas por estos profesionales.

Finalmente, el subproceso de **dictamen y notificación**, incorpora la visación y firma electrónica como parte de las propuestas, considerando la priorización de responsabilidad de firmas y la protocolización de las firmas y firmas delegadas. La incorporación de estos elementos tiene un impacto directo en los tiempos que el actual proceso demora en las firmas de las autoridades las cuales en la actualidad son realizadas de forma manual.

La visación de los proyectos de dictamen que son emitidos por los profesionales internos o externos, la figura de contralor es aquella que revisa y visa el proyecto de dictamen, teniendo en consideración la devolución al profesional en caso que existan discrepancias relevantes en relación a lo emitido en una primera instancia. Una vez realizada la visación, se deriva a la autoridad competente para la firma del oficio resolutorio, notificando al instante en el caso que el usuario de la SUSESO haya registrado en una primera instancia una dirección de correo electrónico válida para la notificación de las resoluciones vía correo electrónico. En el caso en que el usuario no haya registrado una dirección de correo donde realizar las notificaciones, se envía una carta certificada que informa acerca de la resolución emanada por la Institución, en relación a la presentación realizada por el usuario. Se propone como buena práctica la verificación de la notificación vía telefónica, para asegurar el conocimiento de los dictámenes por parte de los usuarios.

En relación a los mandatos emitidos por la SUSESO hacia las entidades fiscalizadas, deben ser en su completitud cumplidos por las entidades, para ello, estas entidades deben generar reportes de cumplimiento en donde vía sistema se especifican aspectos de pago de licencias o de beneficios a los usuarios, donde la institución podrá fiscalizar el no cumplimiento de las disposiciones requeridas.

Vinculadas a las iniciativas identificadas y que surgen desde el diagnóstico del proceso actual, se realiza un análisis de factibilidad en donde se priorizan dichas acciones acorde al costo e impacto en la organización y en el proceso actual, identificando aquellas que son factibles de implementar en el corto, mediano y largo plazo.

De dicha revisión, surgen elementos transversales al proceso que deben también ser considerados en esta propuesta de rediseño y que resulta clave poder monitorear para la gestión del mismo, es por ello, que se proponen una serie de indicadores asociados a cada uno de los subprocesos y actividades, en diversos ámbitos de medición como el tiempo de ciclo en la ejecución de las actividades, productividad, calidad, eficiencia y eficacia entre los ámbitos relevantes a menciona, en base a los cuales es necesario que la institución pueda generar una base única de información sobre la cual se pueda analizar y gestionar el desempeño en torno a las problemáticas que se puedan presentar en la ejecución.

1.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO REDISEÑADO

Una vez rediseñado el proceso, es importante contar con herramientas y estrategias que permitan dar a conocer los cambios a la institución y poder implementarlos con éxito. Para ello, el estudio considera la elaboración de un plan de implementación y sociabilización de los resultados obtenidos que permita informar acerca de los cambios y de las nuevas formas de trabajo que esto traerá consigo.

Para que el proceso de cambio sea exitoso los liderazgos internos y la gestión del cambio son claves, por lo que el proceso y los elementos que se consideren para aquello deben ajustarse a la realidad institucional, a los liderazgos internos existentes y a los funcionarios de la Institución que puedan presentar resistencias durante la implementación

Sumado a lo anterior, se requiere de un trabajo especial con las personas que en la cultura organizacional demuestran reticencia y rechazo a los cambios, por lo que será necesario formalizar líderes que se encarguen de realizar dicha labor y que con la ayuda de una estrategia comunicacional adecuada se pueda comprometer y comunicar la urgencia y necesidad de cambio dentro de la institución.

Durante esta etapa se propone elaborar iniciativas y acciones internas en tres niveles: nivel operativo, nivel cultural y nivel organizacional, que permitan gestionar la implementación de las iniciativas dentro de la organización, priorizando aquellas acciones más relevantes en el rediseño, con el objetivo de contar con un *road map* de corto, mediano y largo plazo, que permita la instauración gradual de cada una de ellas teniendo en consideración los tiempos en que serán asignados los recursos y la disponibilidad de capacidades internas que puedan desarrollar los cambios.

Sumado a lo anterior, la Institución deberá implementar un Plan de Gestión del Cambio, desde el periodo de transición hasta ya la puesta en marcha del proceso rediseñado, en donde preliminarmente se visualizan 4 etapas relevantes que se detallan a continuación:

- **Formalizar funciones:** Para la formalización de las funciones, se deben revisar los actuales modelos de gestión de los Departamentos y Unidades que participan en el nuevo proceso, identificando las responsabilidades de cada una de ellas y las actividades clave que deberán ser desarrolladas para una correcta implementación y funcionamiento eficiente y eficaz del nuevo proceso.
- **Adecuar el proceso:** Debido a la reestructuración del actual proceso, se deben difundir las actividades que serán modificadas a las que actualmente son realizadas, para que los actores del proceso se adecuen a sus nuevas funciones.
- **Formalizar equipos:** Se deberán reasignar las responsabilidades y cargos, diferenciando entre aquellos que participan directamente dentro del proceso y aquellos que se incorporarán o reestructurarán desde las actividades que son realizadas en la actualidad.
- **Puesta en marcha:** Finalmente, en esta etapa se pone en marcha la fase de implementación del nuevo proceso, teniendo en consideración los aspectos del Plan de implementación y Gestión del Cambio.

Como estrategia general de implementación, la Institución deberá formular un Plan de Acción comunicacional, donde se difunda a los funcionarios acerca de los cambios a los que se verá enfrentada la institución, evitando así la incertidumbre que producen los cambios al interior de las organizaciones, informando de manera clara y oportuna, sobre cuales son los cambios que afectarán

a las personas en las actividades diarias que son realizadas, además de identificar y socializar aspectos relevantes que no se consideran propios del rediseño.

Es importante que los principales gestores del cambio, informen acerca de los objetivos, alcances y plazos de implementación, comuniquen acerca de las iniciativas que resultan ser prioritarias en la implementación y como estas se llevarán a cabo. La difusión del sentido del cambio, se debe masificar para crear así conciencia acerca de los reales beneficios que lleva consigo tanto para los funcionarios como también para los usuarios de la Institución.

En estos aspectos, la difusión del itinerario o la carga de navegación con la que contará la Institución, identificando la programación de las etapas, fases, acciones y responsables, requiere de herramientas que cubra a la mayor cantidad de funcionarios y colaboradores que entreguen información permanente y oportuna sobre el nuevo proceso y los avances de la implementación.

Lo anterior, se debe basar en la creación del sentido de urgencia, de la creación de visión de cambio al interior de la SUSESO, formando una poderosa colación con los funcionarios y con el equipo directivo para la comunicación de la visión y asegurar la correcta implementación del rediseño.

2. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objeto presentar el resultado de la Consultoría de “Rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones” en la Superintendencia de Seguridad Social, el cual se enmarca en una etapa de la ejecución del proyecto BID que en la actualidad se encuentra implementando la SUSESO.

Cabe destacar que este proyecto se lleva a cabo en el marco de los lineamientos estratégicos que rigen el accionar de la Superintendencia, además del proceso de modernización Institucional, donde los ejes rectores corresponden a la visibilidad, calidad, cercanía y certidumbre, los cuales resultan relevantes en la ejecución de los diversos proyectos o iniciativas que se llevan a cabo al interior de la Institución. Uno de los desafíos que presenta la institución, es la disminución de los tiempos de tramitación de las reclamaciones que son ingresadas en la Superintendencia, y es por ello que este documento da cuenta de los resultados obtenidos en las diversas etapas de ejecución del proyecto de rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

A partir de las diferentes etapas en la ejecución de la consultoría, este insumo da cuenta de los principales hallazgos identificados en la etapa de “Diagnóstico del proceso actual”, en el cual se revisan las estadísticas relevantes en torno a la ejecución del mismo, además se identifican las principales fortalezas y debilidades del proceso actual que se lleva a cabo al interior de la Superintendencia.

En una segunda fase, y teniendo en consideración los hallazgos y brechas identificadas en la etapa anterior, se realiza una propuesta de rediseño del proceso de atención de usuarios, incorporando como insumo principal, los talleres de rediseño que fueron realizados con el Comité Directivo Institucional y con el “Comité Hitos”, donde se recogieron las iniciativas relevantes según la visión estratégica y operativa del proceso.

Finalmente, y a partir del rediseño y de la identificación de las iniciativas prioritarias de ser implementadas por la Institución, se establece el Plan de Implementación, junto con la identificación de los tiempos de ejecución de cada una de las iniciativas. Además, se plantea un Plan de Gestión del Cambio Institucional que deberá ser llevado a cabo por la organización para la difusión sociabilización del nuevo rediseño.

3. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico sobre el cual se enmarca el desarrollo de este estudio, corresponde a una metodología integral, que considera la interacción del ámbito cualitativo, cuantitativo y de revisión de información secundaria para el levantamiento de un completo diagnóstico del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia de Seguridad Social (SUSES), determinando con ello oportunidades de mejora para el fortalecimiento del proceso frente a los desafíos estratégicos a los que hoy en día afronta la institución, los cuales se plasman en el Plan Estratégico recientemente desarrollado por la institución.

El enfoque metodológico no sólo radica en la revisión y rediseño del proceso propiamente tal, sino que se focaliza en indagar en profundidad en el contexto sobre el que los funcionarios desempeñan actualmente su labor y con los medios, recursos y herramientas con las que disponen para el desarrollo de sus tareas. Complementario a esto, el plan de trabajo se focaliza a profundizar en la gestión de la institución y de los departamentos involucrados en torno al proceso revisados y en las dificultades, fortalezas y debilidades que se puedan identificar respecto a carga de trabajo, tiempos sobre los que se realizan cada una de las tareas, incluyendo aquellas que se deben realizar al término del proceso en los sistemas de información, costos involucrados que permitan identificar los niveles de eficiencia y eficacia en la implementación y en base a ello poder proponer mejoras.

De este modo, el enfoque metodológico, se basa en la realización de 3 ETAPAS sobre las cuales se plantea desarrollar el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia de Seguridad Social. Estas etapas se resumen y explican con mayor detalle en la siguiente figura:

Figura 2: Metodología general para abordar el rediseño el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES

La metodología en la cual se basa el desarrollo de este diagnóstico de la situación actual del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones a la Superintendencia de Seguridad Social, considera en primera instancia un proceso de levantamiento de información, a nivel primario y secundario, en base a la cual se identifiquen los hallazgos necesarios para la construcción del diagnóstico del proceso y finalmente la identificación de brechas y oportunidades de mejora.

En torno al levantamiento de información primaria, se desarrollaron reuniones de trabajo con un profesional experto en el proceso, que ha participado en otras consultorías relacionadas al proceso y que participa como coordinador de un comité interno que se constituyó en la Superintendencia, con representantes de todos los departamentos que participan de alguna u otra manera en el proceso de resolución de reclamaciones; razón por la cual conoce en detalle el funcionamiento de cada subproceso y los hitos relacionados. Además, se desarrolló también un trabajo con la contraparte

técnica del proyecto quienes también cuentan con una amplia experiencia dentro de la institución y conocen de cerca las principales problemáticas que el proceso presenta en su desarrollo.

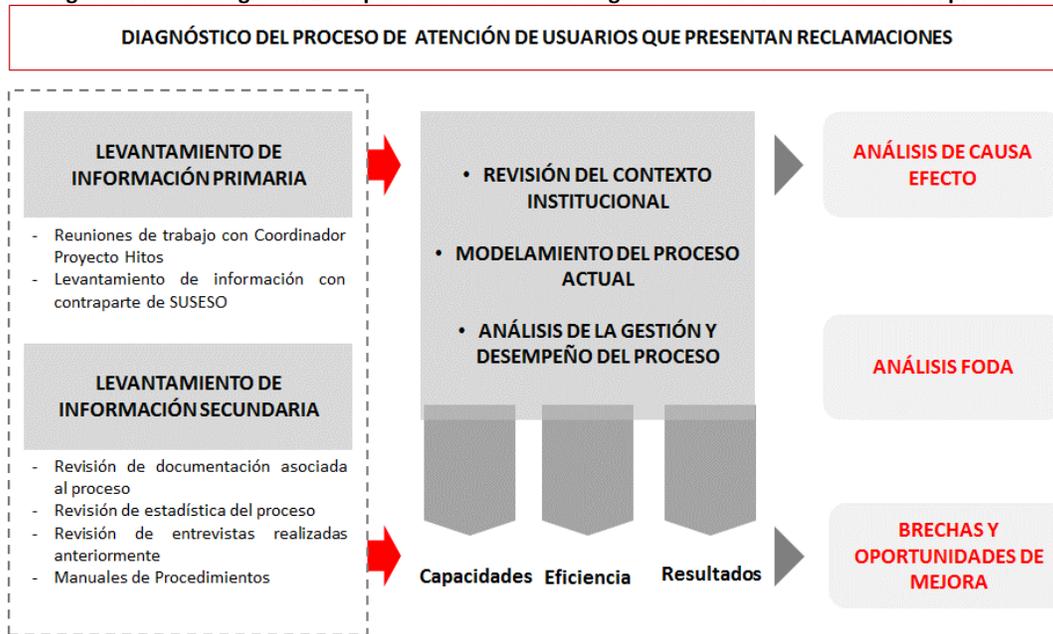
A nivel secundario, se revisó documentación asociada al proceso, dentro de los cuales se identificaron cuatro documentos claves a revisar compuestos por el informe hitos del proceso contencioso, el proyecto BID en el cual se enmarca este diagnóstico y el plan estratégico institucional que define los principales lineamientos y desafíos de la Superintendencia para los próximos años y el plan de desarrollo tecnológico. Por otro lado, se revisó estadística relacionada al proceso general, en términos del número de casos que ingresan y los que efectivamente se dictaminan, los tiempos asociados a cada uno de los hitos, dotación y grados de los funcionarios que participan en el proceso y una serie de información relacionada en base a los cuales se identifican una serie de hallazgos que son expuestos en este documento. Además, se revisa la información del contexto institucional, en donde se estudian aspectos políticos y sociales que podrían incidir en la gestión de la SUSESO y por ende en el funcionamiento del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Con los resultados aquí identificados, se desarrolla la revisión del contexto institucional en el que se encuentra la SUSESO a nivel externo que permita identificar el escenario actual en el cual hoy la institución se encuentra, se revisa el modelamiento del proceso actual, identificando para cada uno de los subprocesos e hitos las principales problemáticas que hoy se evidencian en el funcionamiento del proceso revisado, para ello, se revisan las capacidades existentes dentro de la institución para desarrollar este proceso, además se revisa estadística acerca de la eficiencia del proceso y de los resultados en términos de los casos resueltos y dictaminados y los tiempos que demoran atender estas reclamaciones, análisis que permite consolidar la gestión y desempeño actual del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Una vez desarrollados estos puntos, se elabora un análisis causa efecto, en donde se especifican las principales causas que inciden en las grandes problemáticas identificadas en el documento, que como podrán darse cuenta más adelante son variadas y dependen tanto de la gestión interna del proceso como también de aspectos externos que inciden en este funcionamiento.

Posteriormente, se desarrolla un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en donde se resumen las principales dificultades identificadas en el análisis desarrollado y en base a los cuales también se definen aquellos aspectos que son prioritarios de mejorar a nivel institucional.

Figura 3: Metodología utilizada para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual del proceso



Fuente: Elaboración ClioDinámica

De este modo, el diagnóstico presentado en este documento se estructura en seis grandes temas, que son expuestos en la figura que da cuenta de la metodología utilizada, y que dice relación con la revisión del contexto institucional, el modelamiento del proceso actual, análisis de la gestión y desempeño del proceso, resultados que se materializan en el diagrama causa efecto y análisis FODA que en definitiva permiten identificar aquellas brechas y oportunidades de mejora a implementar en el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Nota: Es importante mencionar que el análisis que se realiza en este documento se hace en base a los casos que presentan un mayor número de solicitudes de resolución, correspondientes al Departamento Contencioso Administrativo (DCA) y Departamento de Licencias Médicas (DLM) quienes en su conjunto reciben cerca del 87% del total de casos ingresados a la Superintendencia, para efectos de los Departamento de Regímenes de Bienestar Social (DRBS) y Regímenes Previsionales y Asistenciales (DRPA) estos serán tratados como Otros Contenciosos y no se desarrollará un análisis detallado del funcionamiento del procesos en la resolución de estos casos (en tanto, por lo demás, el objetivo es levantar un solo diseño que pueda ser aplicado a todos los procedimientos).

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES

La metodología utilizada para abordar el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se enmarca en cuatro actividades principales, desarrolladas de manera consecutiva que decantan en la propuesta de rediseño trabajada por el equipo consultor.

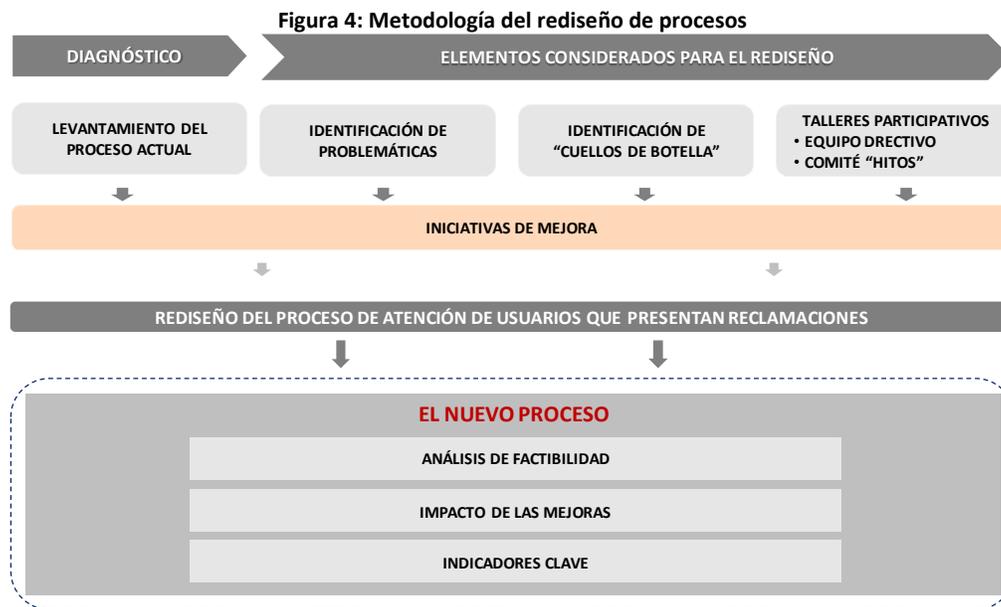
La primera de ellas, se justifica en la identificación de las problemáticas y actividades clave, a partir del levantamiento del proceso actual y del diagnóstico en torno a su funcionamiento desarrollada en la etapa anterior (informe etapa 1), en donde se levantó y modeló el proceso actual desarrollado por la SUSESO y además se identificaron las principales problemáticas y cada una de sus causas que forman parte de la base sobre la cual se aborda este documento.

La segunda actividad, dice relación con la identificación de los cuellos de botella, que se definen como las etapas del proceso en que existen mayores dificultades y en donde se agrupan los mayores tiempos asociados al proceso y que generan mayoritariamente los problemas de stock y tiempos totales presentados en la etapa anterior. Teniendo claros estos cuellos de botella se identifican los potenciales de mejora, los costos estimados, tiempos de implementación asociados a cada mejora, aspectos culturales relevantes a considerar, técnicas de optimización utilizadas y condiciones que permitirán la optimización de cada etapa.

Posteriormente identificadas las principales ideas del rediseño del proceso, se realizan talleres participativos con el equipo directivo Institucional, además de un taller en que participaron los integrantes del “Proyecto Hitos”, donde se invitó a analizar las principales ideas en torno a las actividades clave de cada subproceso propuesto, a los sistemas que soportarían la ejecución de los subprocesos, y a las capacidades que se deben generar en cada uno de ellos para abordar de mejor manera el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Con esto claro, se consolidan las potenciales mejoras, que surgen de la identificación de problemáticas y de los “cuellos de botella” y en base a los cuales se levanta el proceso rediseñado de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

La figura expuesta a continuación, describe lo anteriormente señalado, y además expone las técnicas, herramientas y condiciones para la optimización, los que son definidos a continuación de la figura.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Es importante mencionar, como parte de esta metodología, que además de toda la información secundaria revisada, también se desarrolló una serie de entrevistas con actores claves que participan directamente en el flujo del proceso, con el objetivo de validar los hallazgos detectados en el diagnóstico. Y además, para identificar desde sus puntos de vista cuales son los aspectos prioritarios a considerar en el rediseño, en términos propios del proceso como también los elementos culturales y del entorno que eventualmente podrían afectar en la posterior implementación del proceso rediseñado.

La lista de entrevistados, junto con el cargo y las fechas de cada entrevista se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Calendario de entrevistas realizadas

EQUIPO DIRECTIVO	
ENTREVISTAS	FECHA
Claudio Reyes – Superintendente de Seguridad Social	13 de Julio
Cristian Llanos - Jefe Departamento de Regímenes de Bienestar Social	13 de Julio
Ivonne Sánchez - Jefa Departamento Contencioso Administrativo	13 de Julio
Carmen Naranjo - Jefa Departamento de Licencias Médicas	13 de Julio
Romy Schmith – Intendente de Beneficios Sociales	13 de Julio
Erika Díaz – Fiscal	14 de Julio
Eliana Quiroga - Jefa Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales	14 de Julio

Luis Báez - Jefe Departamento de tecnología y Operaciones	14 de Julio
Pamela Gana - Intendente de Seguridad y Salud en el Trabajo	19 de Julio
Marcos Larenas - Jefe Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario	19 de Julio

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A partir de la metodología de análisis, a continuación se describe el análisis teórico mediante el cual se basa el rediseño del proceso.

ANÁLISIS TEÓRICO DEL REDISEÑO

En este apartado se explica la metodología utilizada para identificar posibles mejoras del proceso, la cual se basa en las técnicas de análisis y mejora propuestas contenidas en el libro *Business Process Model Management, Fundamentos y Conceptos de Implementación*¹. La tabla que sigue a continuación muestra las características principales de mejora de procesos, en el concepto del rediseño, detallando sus principales características.

Tabla 2: Características del enfoque del rediseño de procesos

CARACTERÍSTICA	REDISEÑO
Enfoque	Reestructuración
Punto de partida	Proceso existente
Objetivo del cambio	Rediseño de una parte del proceso
Tipo de cambio	Estructural
Periodicidad del cambio	Intervalos intermedios
Organización del cambio	Proyecto o grupo de trabajo
Impulsor del cambio	Dueño de proceso
Impacto del cambio	Proceso, subproceso
	Cultural
	Procesal
	Estructural
Riesgo	Medio

Fuente: Business Process Model Management, Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014.

Considerando el objeto del rediseño del proceso de atención de usuarios, en el desarrollo del presente informe se utiliza el enfoque del rediseño del proceso, el cual considera una serie de dimensiones que permitirán la optimización, entre ellas, la principal se relaciona a reducciones de los

¹ Del autor Bernhard Hitpass, Tercera Edición 2014.

tiempos de ciclo, a la oportunidad de entrega de información, mejoramiento de la calidad de los dictámenes y a la reducción de los costos del proceso. El rediseño sugiere la realización de los principales cambios:

- **Estructural:** Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- **Productividad:** Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- **Responsabilidad:** Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- **Integración:** Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnológica (producción y TI)
- **Incorporación de Tecnología:** Automatización de procesos, aplicación de tecnologías, integración de sistemas, etc.

A continuación, se muestran las diferentes técnicas de análisis que se proponen para la mejora del proceso, profundizando en cada una según sea necesario para el entendimiento de esta consultoría.

I. TÉCNICAS DE OPTIMIZACIÓN

Con el análisis de estructura se busca mejorar el desempeño de los procesos, sobre todo con miras a reducir los tiempos de ciclo y mejorar la calidad de los servicios de los procesos. Para ello, en las actividades de cada una de las etapas del proceso, se revisarán los siguientes aspectos:

- Orden de las actividades del proceso
- Existencia de redundancias
- Actividades, procedimientos o reglas de negocio obsoletas
- Flujos complejos que se puedan simplificar

A partir de los hallazgos identificados en la revisión de los aspectos mencionados, y de acuerdo con el análisis de estructura según *Bleicher*, se plantean 7 posibilidades distintas para reestructurar los procesos. A continuación, se explica en qué consiste cada una de ellas:

1. **Optimizar el orden:** Revisar si existen actividades que se puedan iniciar o ejecutar antes en el proceso, con el propósito de acortar el tiempo de ciclo.
2. **Acelerar:** Utilizar mayores recursos en una actividad específica para acelerar o apurar su ejecución, debido a que tarda demasiado y las siguientes etapas deben esperar a que finalice, generando un “cuello de botella”.
3. **Agregar:** Añadir una actividad adicional, que si bien requiere utilizar más recursos, podría mejorar considerablemente la calidad del proceso.
4. **Actividad obsoleta:** Desistir una actividad que no es fundamental en el proceso, ni tampoco afecta a la calidad de éste.
5. **Externalizar:** Entregar una actividad a especialistas para que lo realicen, cuando se requiere mucho conocimiento específico o especialización.
6. **Unir:** Juntar dos o más actividades que pueden ser realizadas en conjunto, evitando el traspaso de una tarea a otra.
7. **Paralelizar:** Paralelizar dos o más actividades que pueden ser realizadas simultáneamente, reduciendo el tiempo de ciclo.

II. HERRAMIENTAS DE OPTIMIZACIÓN

En relación a las herramientas de optimización que serán utilizadas para el presente rediseño, se identifica la formalización de protocolos, acuerdos y difusión de diversos aspectos relevantes para el proceso, la digitalización se relaciona principalmente con la utilización de recursos digitales para la optimización de la utilización de medios físicos, como metodología de trabajo. Además, existen otras herramientas que son relevantes de identificar para la reducción de los tiempos de ciclo del proceso, optimización y disminución de recursos, entre otros.

III. CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN

- 1. Tecnología y Sistemas de Información:** Las mejoras de tecnología y sistemas de información se vinculan con el fortalecimiento del soporte a la ejecución del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, a partir de ajustes e intervenciones a los actuales sistemas y a través de la incorporación de nuevas tecnologías que permitan facilitar el trabajo de aquellos que intervienen en el proceso.
- 2. Gestión del proceso:** Estas mejoras se relacionan con aspectos de gestión de recursos, ya sean físicos, monetarios, informáticos o humanos y con prácticas de gestión, tales como la planificación y el control de gestión que se encuentren vinculadas al desempeño del proceso atención de usuarios que presentan reclamaciones.
- 3. Relacionamiento:** La optimización desde el relacionamiento busca fortalecer la transmisión de información interdepartamental, como también a través de la vinculación con otras entidades proveedoras de información, las cuales cumplen un rol relevante y fundamental en la constitución del expediente para su posterior estudio y dictamen.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es a partir de nuestra experiencia en el conocimiento del impacto que conllevan los cambios al interior de las organizaciones e Instituciones, además de lo estipulado en la literatura (Kotter, 1995), se plantea una metodología para abordar los principales aspectos de la implementación del rediseño de procesos y para ello los principales antecedentes para socializar los resultados obtenidos y dar a conocer los principales cambios en torno a la ejecución de las actividades que actualmente se realizan al interior de la Superintendencia.

Figura 5: Metodología para el Plan de Implementación y Socialización de los resultados



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta metodología da cuenta de tres pilares fundamentales para el desarrollo de este plan de implementación y sociabilización. El primero de ellos, es contar con una planificación detallada de la implementación de las iniciativas propuestas en el rediseño del proceso. Para ello, se propone la realización de una priorización de dichas iniciativas en torno al impacto en la organización y a los costos u esfuerzos asociados en la implementación, acorde a la programación institucional de corto, mediano y largo plazo². Esta priorización de iniciativas se realizó en relación a las principales iniciativas y subiniciativas que resultan relevantes de ser implementadas por la organización, con el objeto de lograr una implementación gradual del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Además, se realiza la formulación de un Plan de Gestión del Cambio, el cual será clave para la implementación de las fases de trabajo sobre las cuales se pondrá en marcha el nuevo proceso de atención de usuarios. Este Plan tiene como objetivo principal minimizar los riesgos asociados en torno al cambio que implementará la Institución, y visualizar los posibles escenarios que se presenten y que puedan dificultar la ejecución del proceso rediseñado de atención de usuarios.

Posteriormente, la identificación de los aspectos relevantes en la implementación considera, el reconocimiento de las principales capacidades internas, principalmente en aspectos vinculados a las consideraciones de las personas de la organización y a las capacidades técnicas, para dar cuenta de los focos de trabajo en los que se deberá enfocar la Superintendencia. La gestión de los riesgos organizacionales se considera un aspecto a relevar en torno a la implementación del proceso rediseñado, donde es clave que se identifiquen los eventos principales y las consecuencias que pueda producir su ocurrencia al interior de la institución, dentro del periodo de puesta en marcha del nuevo proceso.

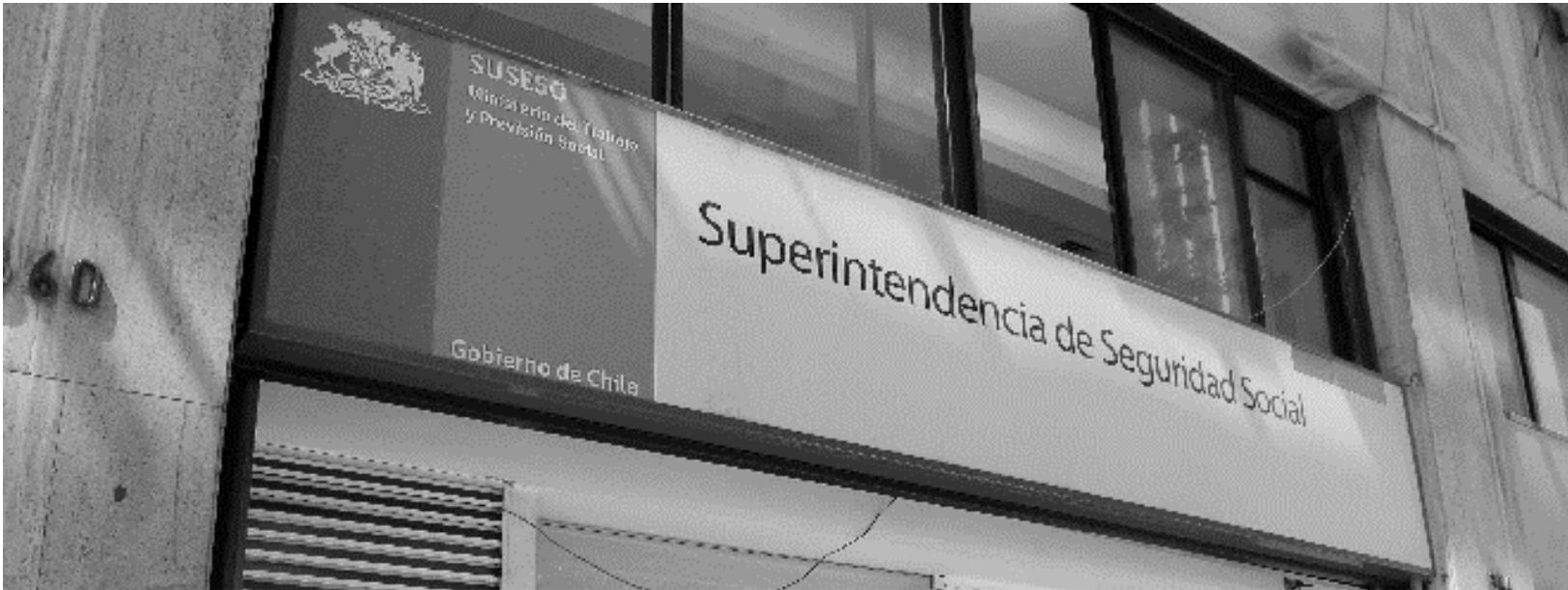
Esta metodología para la implementación del rediseño del proceso, se basa en tres aspectos fundamentales; el primero de ellos, el nivel operativo de los cambios al interior de la Institución, el cual tiene relación con la implementación de las iniciativas principales del rediseño. Un segundo aspecto, relacionado con el nivel cultural, acá se propone un Plan de Gestión del Cambio para la implementación del rediseño, donde se abordan los principales aspectos de la cultura de la organización. Finalmente, el tercer ámbito, se formula acorde a aspectos de importancia relacionados con las características propias de la organización.

² Es relevante recordar que el "corto plazo" se define como el proceso de transición (previo a implementación del BID, es decir, desde hoy en día a octubre de 2018), el "mediano plazo" abarca desde la implementación del proyecto BID, y en un año de implementación (es decir, desde octubre de 2018 a diciembre de 2019). Finalmente, largo plazo, se define desde el proyecto BID implementado hacia adelante (2020 en adelante).

Tabla 3: Ámbitos principales de la implementación y socialización de los resultados

NIVEL OPERATIVO	NIVEL CULTURAL	NIVEL ORGANIZACIONAL
<p>Se elaborará un plan donde se detallan las principales acciones en torno a la implementación de las iniciativas del rediseño, que permitan la coexistencia de los dos estados de trabajo, actual y cambio.</p>	<p>En este nivel se gestionarán todos aquellos aspectos asociados a la cultura de la organización, que en muchos casos promueve la resistencia al cambio. Por ello se propone personalizar el cambio, a través de liderazgos adecuados (función que deben realizar los gestores del cambio) y a través de la difusión de los principales desafíos y necesidades de la organización.</p> <p>Además, se elaborará un plan de difusión acorde a las características de la organización y a los niveles jerárquicos.</p>	<p>A nivel institucional se propone analizar si la estructura organizativa se encuentra alineada a los desafíos de la institución, detectando la necesidad de adaptación.</p> <p>Además, se debe planificar, de acuerdo a la magnitud del cambio, en los distintos niveles jerárquicos haciendo partícipe del proceso a toda la organización.</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica



4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO

Como base para la identificación de los espacios y aspectos de mejora del actual proceso de atención de usuarios, se requiere de la revisión de la situación actual del proceso, lo que permitirá poder tener en consideración aspectos clave de la ejecución del mismo para finalmente optimizar el proceso y lograr disminuir el promedio de tramitación de las reclamaciones desde 120 días en el caso de un régimen laboral o bien los 60 días que demora en promedio ser resuelta una tramitación de un caso de origen común. Lo anterior, tendrá como consecuencia una disminución a los 30 días como máximo (en los términos que se menciona en el Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social).

Para lo anterior, a continuación se identifican y mencionan aspectos relevantes en torno al diagnóstico de la situación actual del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia.

4.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

Con el objeto de identificar el contexto actual en el que se enmarca el quehacer de la Superintendencia de Seguridad Social, a continuación, se presenta una mirada global respecto a su situación actual, dando a conocer diversos factores que tienen un impacto en las acciones que desarrolla de manera diaria la Institución.

4.1.1 ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA

La **Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)** es un servicio público del Estado de Chile, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la **supervigilancia y fiscalización de los regímenes de Seguridad Social y de protección Social del país**, como asimismo de las instituciones que los administran, dentro de la esfera de su competencia.

La SUSESO está regida por su actual estatuto orgánico contenido en la Ley N° 16.395 del año 1953, y sus modificaciones posteriores, que le han otorgado atribuciones adicionales. Se relaciona con el presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.

Para efectos de visualizar la actual estructura de la Superintendencia, es relevante citar la publicación de la Ley N° 20.691, que fortalece la Superintendencia de Seguridad Social (D.O. 14 de octubre de

2013). Esta normativa se tradujo en uno de los más recientes y relevantes desafíos para esta Superintendencia, en tanto, mediante esta Ley, se modificó la estructura interna de la Superintendencia de Seguridad Social, creándose la Intendencia de Beneficios Sociales y la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo; fortaleciéndose su rol, además de actualizarse sus atribuciones y funciones. Esta reforma es determinante para el análisis y entendimiento del organigrama institucional, que incide en el proceso de atención de usuarios.

El Jefe Superior de la SUSESO es el Superintendente, quien tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de la misma. El domicilio de la SUSESO se encuentra en la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las oficinas regionales que el Superintendente establezca en otras ciudades del país.

La SUSESO fue creada en 1953, mediante la Ley Nº 16.395, teniendo como antecedente el Departamento de Previsión Social, creado el 10 de diciembre de 1927 y su sucesora, la Dirección General de Previsión Social, establecida en julio de 1945. Sus objetivos son:

- Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas en materias de Seguridad Social.
- Aumentar la cobertura y el perfeccionamiento del Sistema de Seguridad Social chileno.
- Difundir los derechos y obligaciones de los diversos actores del Sistema de Seguridad Social chileno.

Además, su misión señala que como institución debe 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. Junto con lo anterior, su visión apunta a ser una Institución con autoridad reconocida, líder, ágil, moderna, proactiva, posicionada a nivel nacional e internacional, con un equipo humano comprometido, altamente capacitado, al servicio de las personas, capaz de promover los cambios necesarios que permitan construir un sistema de Seguridad Social justo, eficiente y equitativo.

4.1.2 CONTEXTO Y FACTORES EXTERNOS

A continuación, se realiza un análisis de los factores externos, políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen o impactan a la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y su quehacer. Este análisis del entorno permite identificar los cambios y tendencias del entorno que pueden incidir en el desempeño de la SUSESO, su institucionalidad y funcionamiento. Conocer el entorno tiene por fin anticipar, en la medida de lo posible, posibles escenarios futuros respecto de cómo la institución deberá poder actuar.

ASPECTOS POLÍTICOS

Los aspectos políticos que impactan o pudiesen impactar en el quehacer de la Institución son múltiples, pudiéndose destacar los siguientes:

En primer término, son relevantes las referencias del 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, el mismo Programa incluye 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.

Otro de los temas en los cuales aún no se tiene claridad del impacto, pero que pudiese generar alguna consecuencia, es la presentación del proyecto de ley que busca realizar modificaciones importantes a la actual regulación laboral. El proyecto de ley introduce modificaciones al Código del Trabajo en el ámbito de los derechos colectivos, cuyo objetivo, según el texto del proyecto, apuntan a modernizar el sistema de relaciones laborales chileno, en pos de garantizar un adecuado equilibrio entre las partes y con pleno respeto a la libertad sindical conforme a los Convenios Internacionales que Chile mantiene vigentes.

Hoy la tramitación de la reforma laboral está detenida en el Congreso luego del pronunciamiento del Tribunal Constitucional, el que acogió la impugnación de la ley. Ahora el Gobierno deberá incorporar modificaciones a la ley, para lo cual ha hecho uso de la facultad presidencial para enviar un veto de la ley al congreso nacional.

La Reforma Laboral es una transformación relevante que impactará al mundo del trabajo y a la institucionalidad del Estado, dentro de lo cual está el quehacer de la Superintendencia de Seguridad Social, y se deberá esperar a la implementación de la reforma por parte de las empresas para poder conocer, cuáles serán los alcances en la labor de la SUSESO que se puedan ver afectados.

De igual modo, se identifica como relevante en el ámbito político el trabajo que lleva adelante la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados sobre actos ejecutados por la Superintendencia de Seguridad Social y por otros organismos públicos con eventual perjuicio fiscal generado a partir del rechazo de denuncias de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales por Mutualidades iniciado el 10 de diciembre del año 2015 y que pretende terminar luego de una prórroga para el día 12 de agosto del año 2016. Es por ello que se espera el informe que se emane de la Comisión investigadora, el que puede derivar en modificaciones legales, reglamentarias y en modificaciones de procesos o procedimientos de las distintas instituciones u organizaciones que intervienen, tales como la SUSESO.

También en el ámbito político, a nivel legislativo, en el Senado se está discutiendo el proyecto de Ley que Modifica Estatuto Orgánico de las Mutualidades de Empleadores, cuya finalidad es “hacer exigible

a estas entidades mejores estándares de organización y Gestión", para lo que se propone "fortalecer y modernizar su administración y, en especial, sus Directorios; regular los eventuales conflictos de interés, y asegurar mayor transparencia en su funcionamiento y en la información que entreguen a los interesados". Este proyecto de Ley tiene suspendida su tramitación desde julio de 2013, y presenta urgencia simple. Su eventual aprobación tendrá un impacto sobre el quehacer de la SUSESO.

Adicionalmente, el Gobierno está trabajando en la formulación de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, PNSST. Cuya finalidad es la disminución de accidentes laborales y enfermedades profesionales, a través de un cambio cultural que busca dar un salto hacia la prevención de los riesgos, mediante una mejora en la normativa, institucionalidad, fiscalización, capacitación, coordinación institucional, asistencia técnica y vigilancia en la salud, para lo cual se deberá establecer metas, prioridades, recursos, indicadores de evolución, plazos, responsabilidades, para alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente, la definición de esta Política Nacional tendrá un impacto directo respecto a la gestión que deberá realizar la Superintendencia de Seguridad Social.

ASPECTOS SOCIALES

Desde una perspectiva social, lo más relevante es tener en consideración que detrás de un reclamo a la Superintendencia, existe una necesidad económica, que se traduce en la posibilidad de acceder a un subsidio que reemplaza la remuneración, o acceder a la cobertura de un seguro que permita cubrir una prestación médica o económica. En efecto, tal como lo menciona el "Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social", en 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"

Asimismo, en el aspecto social, hay que reconocer que los accidentes laborales en general han tendido a la baja,³ producto de la aplicación de políticas de prevención y de educación. Las organizaciones y empresas han hecho esfuerzos importantes para reducir estos accidentes, tomando medidas significativas de inversión para mejorar la seguridad de los recintos e instalaciones, proveer de equipos y materiales de Seguridad a sus trabajadores, invertir en cursos y capacitaciones de Seguridad y prevención de accidentes, además de asociarse a las distintas mutuales, entre otras medidas.

Sin embargo, es en el trayecto del hogar al lugar de trabajo o viceversa donde se han incrementado los accidentes. Durante el año 2015 se registraron 52.629 accidentes de trabajadores que iban desde su hogar a la empresa, o viceversa, según el informe anual de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). La cifra es un 10% más alta que la del año 2014 y alcanzó el *peak* de la última década. En 2006, por ejemplo, se registraron 36.930 eventos laborales de trayecto. Dentro de las causas, se

³ Los datos aquí expuestos, se obtienen del Informe Anual Estadísticas de Seguridad Social – 2015 de la Superintendencia de Seguridad Social.

reconoce que hay mayor número de desplazamientos que se realizan en motos y bicicletas, las que responderían en algún porcentaje por esta alza.

Hoy a nivel laboral se pone cada vez mayor atención a los problemas de salud mental en los trabajadores, son estas situaciones las que más crecen y más difícil de identificar y abordar. Con el fin de avanzar en su detección oportuna y dimensionar su prevalencia la Superintendencia ha fomentado la utilización del cuestionario SUSESO-ISTAS que evalúa factores psicolaborales en el trabajo, ya que ésta ha pasado a ser una prioridad en el ámbito de la salud laboral.

Por otra parte, la Superintendencia de Seguridad Social (en conjunto con FONASA y Superintendencia de Salud) dio a conocer para el año 2015⁴ que las licencias médicas registraron un aumento del 9,6% en el país. El análisis puntualizó que del total emitidas en el 2014 un 71% (3,2 millones) pertenece a Fonasa y el 29% (1,3 millones) pertenece a las isapres.

En relación a las causas específicas de las licencias médicas, los trastornos mentales corresponden a la patología más frecuente, seguidas por las enfermedades osteomusculares, problemas respiratorios, los traumatismos y las enfermedades infecciosas.

Las Cajas de Compensación no han estado exentas del juicio público (por ejemplo, en materia de otorgamiento de crédito social). Desde un punto de vista de gestión financiera, la reciente situación de la CCAF La Araucana, marcó un antes y un después en la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), tras ocho meses de intervención, encontrándose actualmente en pleno proceso de reestructuración.

En lo Social, la realidad de migración ha ido creciendo fuertemente en el país llegando hoy a un total de 500 mil migrantes⁵, quienes de alguna forma son o serán parte del sistema de protección Social de Chile, generando desafíos para la institucionalidad del Estado, dentro de las cuales la SUSESO habrá de tener un rol importante.

Los problemas detectados en la forma de operar de algunas cajas de compensación y mutuales determinan un escenario que define nuevas modalidades de fiscalización, que deja en evidencia la necesidad de mejores regulaciones, todo lo cual demandará a la SUSESO innovaciones en sus procedimientos y ajustes en su operación.

⁴ Información obtenida del análisis de las licencias médicas curativas y subsidios por incapacidad laboral, año 2015 de la Superintendencia de Seguridad Social.

⁵ De acuerdo a los datos proporcionados por el Servicio Jesuita para Migrantes (SJM) vía Ley de Transparencia, a la fecha existen 477.553 extranjeros en el país

4.2 MODELAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL

Para contextualizar el desarrollo del presente informe, es necesario esclarecer y tener en consideración una serie de factores previos que hacen que los Usuarios presenten una reclamación frente a la Superintendencia. Es por ello que, en el presente capítulo, se contextualizará el quehacer de la Institución en materia de rechazos de licencias médicas, entrega de subsidios y administración de beneficios Sociales.

4.2.1 ENTENDIMIENTO DEL PROCESO ACTUAL

En la actualidad, dentro de la Superintendencia se reciben las presentaciones, apelaciones y reclamos de los distintos Usuarios (Trabajadores, pensionados, entidades empleadoras, organismos administradores de la Seguridad Social y otros), en relación, principalmente, al rechazo de licencias médicas, al no pago o pago parcial de subsidios administrados por el Estado, y al cálculo erróneo en la entrega de beneficios.

Es importante considerar que, en relación a las reclamaciones vinculadas con la presentación de licencias médicas (que representa prácticamente el 60% del total de los casos), el usuario proviene con una carga emocional relevante previo de la presentación de una reclamación, ya que para acudir a la instancia de la presentación en la Superintendencia, su licencia médica proviene con un rechazo desde COMPIN o Isapre, además de un rechazo en el COMPIN en segunda instancia, por lo cual la SUSESO, cuenta con una participación relevante en cuanto a la entrega de un dictamen al trabajador que habilite el pago del subsidio que emane de sus licencias por el periodo de ausencia laboral o en definitiva dictamine el no pago.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Junto con lo anterior, dentro de las reclamaciones que son recepcionadas en la Superintendencia, se encuentran las vinculadas con 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.

Además, se reciben reclamos en contra de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar en relación a requerimientos con la revisión de créditos Sociales y de afiliación o desafiliación al régimen.

Por último, esta Superintendencia recibe las reclamaciones de los Usuarios en cuanto a la entrega de beneficios Sociales y subsidios que son administrados por el Estado.

Por lo anterior, dentro de la SUSESO, llegan aproximadamente **55.000 reclamaciones al año**, las cuales se distribuyen en los diversos Departamentos y Unidades que son las que deben dar respuesta mediante dictámenes a los usuarios que acuden a la Superintendencia.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

4.2.1.1 EL PROCESO

El proceso sobre el cual se realiza el presente diagnóstico, se enmarca en el proceso de atención que brinda la Superintendencia de Seguridad Social a los usuarios que presentan reclamaciones en la entidad, cualquiera sea la materia, en tanto sea de su competencia y deban ser resueltos por alguno de los Departamentos o Unidades con los que cuenta la institución. Ahora bien, en cuanto al proceso en general, éste consta en la actualidad con ocho actividades claves que tienen relación con el “tránsito” que debe seguir una presentación. A partir de un levantamiento previo de información conformado por manuales de procedimientos de los diversos Departamentos, además de un proyecto elaborado en el marco del Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana, a continuación se presenta en el siguiente diagrama el macro proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia de Seguridad Social.

Figura 7: Proceso de atención de Usuarios que presentan reclamaciones



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por la SUSESO.

Ahora bien, en relación al trabajo realizado por parte del “Comité de calidad para la definición de hitos de los procesos de trámites del contencioso”, el cual se enmarca en el marco del proyecto de mejora integral, se acordaron una serie de hitos concordantes con los puntos de inicio o término de los subprocesos respecto del flujo antes mencionado.

Figura 8: Proceso de atención de Usuarios que presentan reclamaciones con sus respectivos hitos.



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por la SUSESO.

A modo de visión general⁶, el proceso comienza con la admisión de la reclamación por parte de la Unidad de atención de Usuarios quien recepciona e ingresa los datos de la presentación al sistema *workflow* institucional. Una vez que la Unidad de atención de Usuarios recepciona y registra, la reclamación es destinada a la Unidad de Gestión de Expedientes en donde se realiza la completitud del expediente y la posterior derivación a cada uno de los Departamentos contenciosos que deben realizar el estudio y posterior dictamen de la reclamación. Una vez que es destinado el expediente a alguno de los contenciosos, se realiza la asignación a los profesionales que deberán hacerse cargo del dictamen, para luego entregar el oficio resolutivo para su visación.

A partir de la visación, se despacha el oficio resolutivo visado a la firma de la autoridad competente, según se estime conveniente en los diferentes casos, para el posterior despacho a la Unidad de Gestión de correspondencia. La Unidad de Gestión de correspondencia será la encargada de entregar el oficio a los diversos usuarios que presentaron una reclamación. Esta entrega, será realizada por diversos medios según el tipo de usuario. Una vez que el oficio resolutivo es entregado a los usuarios se realiza el archivo del expediente físico en el lugar que la institución estime conveniente.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

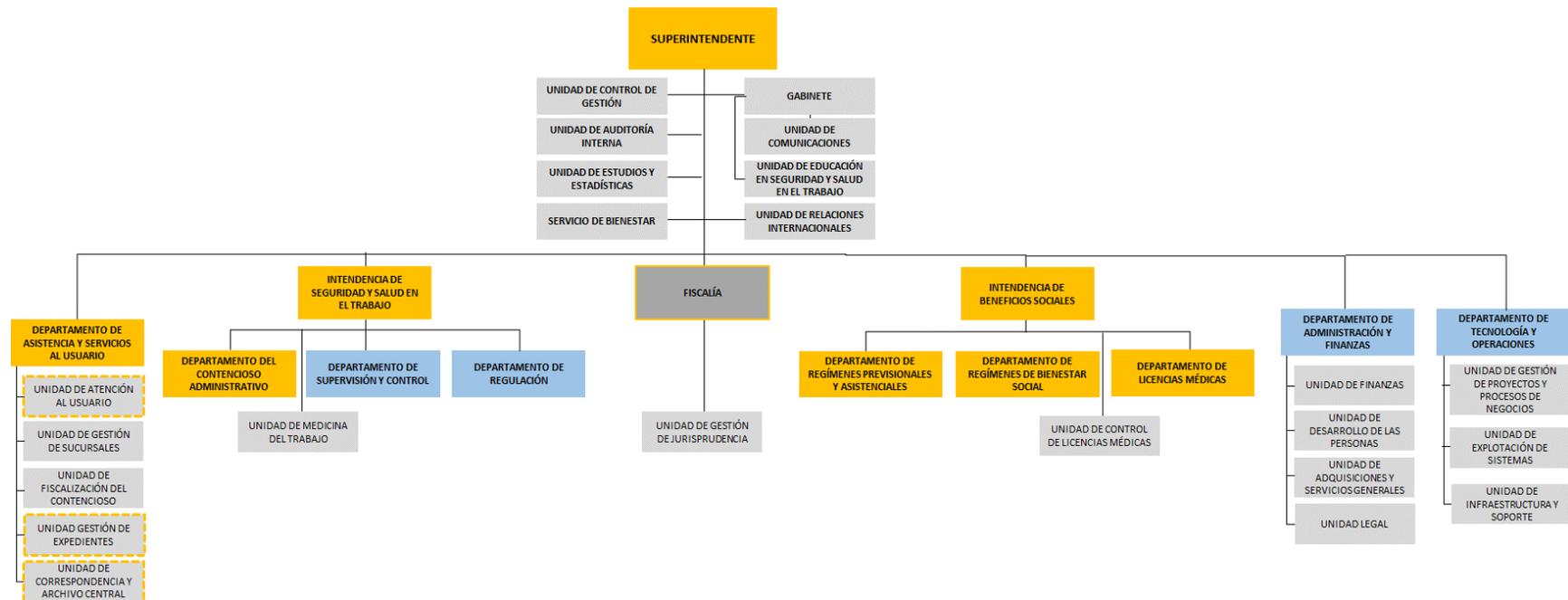
Para efectos de resolver las reclamaciones presentadas, La Superintendencia ha definido una estructura orgánica (Resolución Exenta N° 230, de 20 de enero de 2014) mediante la existencia de departamentos o unidades encargadas de dar respuesta, en tiempo y calidad, a las reclamaciones presentadas por los usuarios. Dicha estructura orgánica se analiza en el siguiente capítulo.

⁶ Se hará referencia a la recepción de una reclamación que hace ingreso por la unidad de atención de usuarios. Los casos específicos de otros canales de recepción se hacen referencia en los siguientes capítulos.

4.2.1.2 PARTICIPANTES DEL PROCESO

Resulta relevante identificar los actores internos de la institución que participan a lo largo del proceso contencioso en base a la presentación de reclamaciones que realizan los usuarios en la Superintendencia de Seguridad Social. A continuación, se presenta el organigrama actual de la Superintendencia, además en él se identifican a modo general los departamentos y unidades que participan dentro de la ejecución del proceso contencioso asociada a resolución de reclamaciones de beneficios sociales, los cuales se destacan de color amarillo y de manera segmentada aquellas unidades que tienen participación específica dentro del proceso.

Figura 10: Organigrama Superintendencia de Seguridad Social



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Dentro de este organigrama se han destacado las autoridades, departamento y unidades que poseen algún grado de participación dentro de la ejecución del proceso contencioso. Es a partir de esto, que a continuación se realiza una breve descripción de la función del Departamento o Unidad y su relación con el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

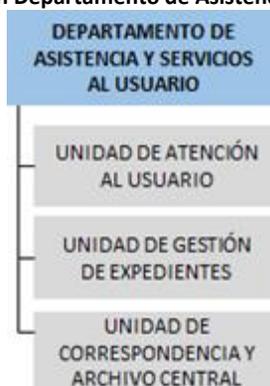
4.2.1.2.1 SUPERINTENDENTE

El Superintendente es el Jefe Superior de la Superintendencia de Seguridad Social, designado por el Presidente de la República y el que debe velar por el cumplimiento de las funciones que la normativa vigente entrega a la institución. Dentro del proceso, es el encargado de firmar ciertos dictámenes para su posterior envío al usuario y archivo institucional.

4.2.1.2.2 DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA Y SERVICIOS AL USUARIO

El Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, es el área encargada de gestionar, operar y controlar los procesos de atención y asistencia de Usuarios en los canales presenciales, digitales y de atención remota, asegurando el cumplimiento de los estándares de servicio y de calidad establecidos por la Superintendencia, conforme a las políticas internas y disposiciones legales vigentes, que permitan garantizar una entrega oportuna y completa de los servicios a los Usuarios. A continuación, se presenta la organización del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, **junto con las Unidades participantes dentro del proceso contencioso.**

Figura 11: Organización Departamento de Asistencia y servicios al Usuario



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por la SUSESO

UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

La Unidad de Atención al Usuario es aquella que posee contacto directo con el usuario de la Superintendencia, y quien recepciona las reclamaciones que se presentan a la institución para la emisión de un dictamen. Además, es la encargada de asignar la carga de trabajo de cada uno de los Departamentos contenciosos que tienen la misión de estudiar y emitir un dictamen en relación a las reclamaciones presentadas.

UNIDAD DE GESTIÓN DE EXPEDIENTE

La Unidad de Gestión de Expedientes es la oficina dependiente del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, que tiene a su cargo la administración y gestión de los expedientes. Dentro del proceso, está bajo su responsabilidad la conformación de los expedientes, adjuntar los antecedentes necesarios para completarlos y la preparación de los oficios para la agilización y su posterior asignación a los profesionales que realizan el estudio y posterior dictamen de las reclamaciones.

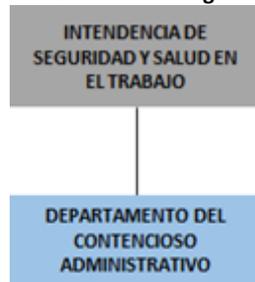
UNIDAD DE CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO CENTRAL

La Unidad de Gestión de Correspondencia y Archivo Central, corresponde a una dependencia que pertenece al Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, que tiene por misión tramitar la documentación oficial de la Superintendencia y administrar y mantener la custodia de la misma en espacios propios o encomendados por terceros. Además, actúa como oficina de partes dentro del proceso, y es quien recepciona la carga de trabajo que es enviada por las sucursales, además de ser quien envía la resolución de los dictámenes a los diferentes usuarios interesados.

4.2.1.2.3 INTENDENCIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, es la dependencia encargada de asesorar jurídicamente al Superintendente en la vigilancia, regulación, fiscalización y control integral de la Ley N°16.744, sobre seguro Social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, y otras materias relacionadas de competencia de la Superintendencia. Además, participa dentro del proceso contencioso, teniendo bajo su dependencia directamente al Departamento Contencioso Administrativo.

Figura 12: Organización Intendencia de Seguridad y salud en el trabajo



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por la SUSESO

DEPARTAMENTO DEL CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO

El Departamento Contencioso Administrativo, tiene como función resolver en el ámbito administrativo las presentaciones, apelaciones y reclamos de los usuarios en lo que diga relación con las prestaciones que contempla el seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, regulado en la Ley 16.744 y sus Reglamentos complementarios.

4.2.1.2.4 INTENDENCIA DE BENEFICIOS SOCIALES

La Intendencia de Beneficios Sociales es la dependencia encargada de asesorar al Superintendente en la vigilancia, regulación, fiscalización y control en relación a las diversas atribuciones y funciones que la ley le ha conferido a la Superintendencia, con excepción de aquellas asignadas para la Intendencia de Seguridad y Salud en el trabajo. A continuación, en la siguiente figura se muestra un organigrama de la Intendencia de beneficios Sociales y los Departamentos que participan dentro del proceso contencioso de la Superintendencia.

Figura 13: Organización Intendencia de Beneficios Sociales



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por la SUSESO

A partir de lo anterior, a continuación, se describen las atribuciones de cada Departamento y las materias que son abordadas por cada uno de ellos.

DEPARTAMENTO DE RÉGIMENES PREVISIONALES Y ASISTENCIALES

El Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, dependiente de la Intendencia de Beneficios Sociales, entre sus principales funciones posee la entrega de asesoría al Intendente, ejercer la administración financiera de los Fondos Nacionales (Fondo único de prestaciones familiares, subsidios de cesantía y fondo nacional de subsidio familiar que implica la entrega de recursos fiscales), además de efectuar la fiscalización de los regímenes previsionales y asistenciales dentro de su competencia y colaborar con la generación de una nueva normativa relativa a los regímenes previsionales y asistenciales. Para efectos de este diagnóstico, interesa destacar que le corresponde resolver el contencioso administrativo relativo a los regímenes previsionales y asistenciales de competencia del Departamento, entre los cuales se destaca el atender las reclamaciones que realizan los Usuarios en materias vinculadas con:

- Bonos (Ley N°20.505; 20.605; 20.665; 20.743)
- Subsidios (Ley 20.338; Cesantía, SUF, Ley 20.255)

DEPARTAMENTO DE RÉGIMENES DE BIENESTAR SOCIAL

El Departamento de Regímenes de Bienestar Social, tiene como misión contribuir a garantizar a las personas que las instituciones otorguen los beneficios de bienestar social de acuerdo a la normativa vigente y vigilar permanentemente que los recursos financieros sean destinados sólo para fines que fueron concebidos, contexto en el cual posee competencias en los tópicos relacionados con el Régimen de Bienestar Social que administran las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (crédito social, prestaciones adicionales y complementarias) y los Servicios de Bienestar del sector público. El objetivo general que cumple el Departamento en la resolución de presentaciones del contencioso, es resolver las presentaciones, apelaciones y reclamos de usuarios, ya sean personas naturales o jurídicas, relativas a los regímenes de crédito social, prestaciones adicionales y complementarias, y a la afiliación y desafiación de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar.

DEPARTAMENTO DE LICENCIAS MÉDICAS

Le corresponde a este Departamento el conocimiento, estudio y resolución del contencioso administrativo, a propósito del rechazo, reducción o modificación de licencias médicas de carácter

común o maternal. En función de lo anterior, las principales materias vinculadas con el ejercicio de las funciones del Departamento de Licencias Médicas, tiene relación con la autorización, modificación y rechazo de licencias médicas por causales de orden médico y/o jurídico administrativo, junto con el derecho a subsidio por incapacidad laboral de origen común y maternal, derecho a reembolso del subsidio por incapacidad laboral de origen común y maternal, a las entidades del sector público afiliados a las cajas de compensación de asignación familiar y a la COMPIN. Además, del cálculo y pago del monto del subsidio por incapacidad laboral (SIL), de origen común y maternal. Entre las materias presentadas en las reclamaciones que atiende el Departamento se encuentran:

- Licencias médicas – Procedimiento Abreviado
- Licencias médicas – Procedimiento Ordinario
- Post Natal Parental
- Subsidio por Incapacidad Laboral

4.2.2 ESTADÍSTICAS GENERALES DEL PROCESO

Para contar con un contexto general de la ejecución del proceso de atención de Usuarios que presentan reclamaciones, a continuación se desarrollan las principales estadísticas vinculadas con la ejecución del proceso.⁷ Cabe destacar, que los antecedentes aquí expuestos, corresponden a estadística obtenida desde el Informe de Gestión del año 2015, en el cual se encuentran los registros de las reclamaciones ingresadas a la SUSESO. Es importante relevar que no se contaba con información estadística de periodos anteriores, por lo cual no se puede establecer una tendencia en relación a los datos aquí expuestos, por lo que la revisión se centrará en la estadística disponible para el año 2015.

Los ingresos de reclamaciones durante al año 2015 ascendieron cerca de los 54.135 en todas las materias que se resuelven en la institución, siendo los egresos un tanto menor, representando cerca de 52.998 reclamaciones, lo que implica un stock acumulado a ser resuelto durante el próximo periodo.

Tabla 4: Ingresos y Egresos proceso Contencioso

Departamento	Total 2015
Ingresos	54.135
Egresos	52.998

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

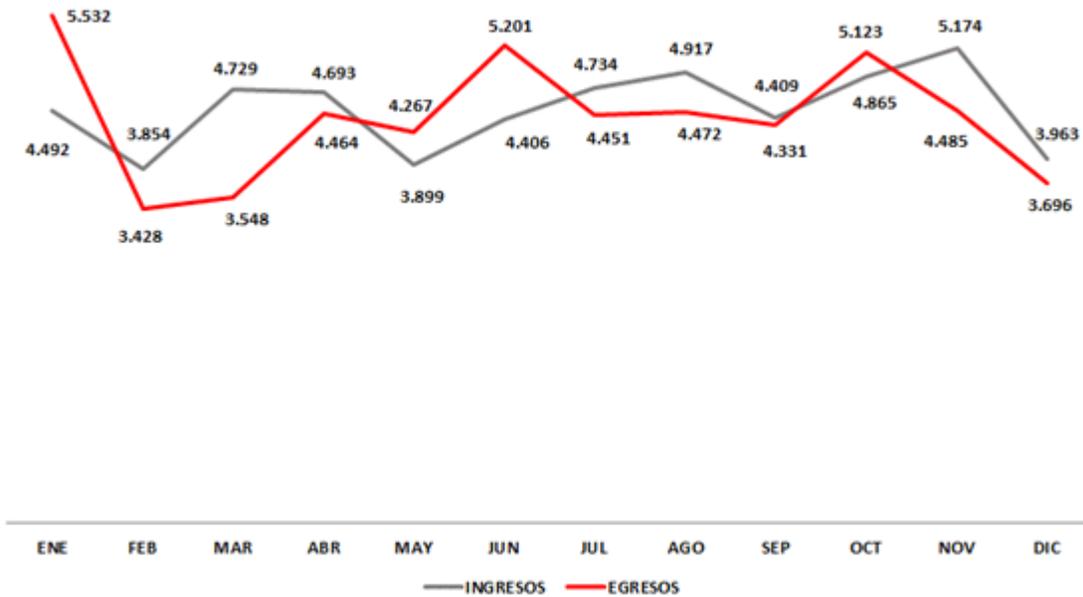
Cabe destacar, que se producen ciertos stocks de acumulación de reclamaciones, debido principalmente a los altos tiempos de tramitación, que son como principal consecuencia de la necesidad de información adicional a entidades externas, como también debido a la carga de trabajo máxima que pueden recepcionar los profesionales de cada contencioso.

INGRESOS Y EGRESOS DE LAS RECLAMACIONES

Por medio de la información obtenida, es posible identificar que existe cierta estacionalidad en el ingreso de las presentaciones, siendo mayores en los meses de enero con ingresos del orden de 5.532, en el mes de junio con 5.201 y en el mes de octubre con ingresos de alrededor de 5.000 reclamaciones. Además, se observa que en ciertos meses los egresos superan a los ingresos de reclamaciones, específicamente este comportamiento se aprecia en el periodo de febrero a abril, entre julio y agosto, y en los meses de noviembre y diciembre, producto de acumulaciones de stock en los meses previos, todo lo anterior en base a información del año 2015. Además, lo anterior se ve influenciado según la capacidad que tengan los profesionales para poder dictaminar dentro del mismo mes en que se recepcionaron las reclamaciones. A continuación, la siguiente figura resume lo antes descrito.

⁷ La información obtenida para la formulación de las estadísticas generales del proceso, fue obtenida desde el workflow institucional de forma mensual para todo el periodo 2015.

Gráfico 1: Presentaciones tramitadas – Ingresos y Egresos contenciosos año 2015

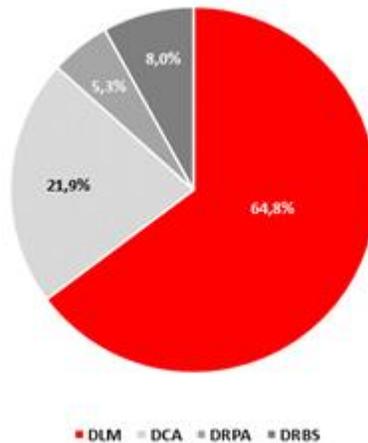


Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

PRESENTACIONES POR DEPARTAMENTO

La distribución de las presentaciones por cada uno de los Departamentos se distribuye de la siguiente manera: cerca de **un 65% corresponden a reclamaciones que se derivan al Departamento de Licencias Médicas**, seguido de un **22% que corresponde al Departamento del Contencioso Administrativo**, un **5% perteneciente al Departamento Contencioso de Regímenes Previsionales y Asistenciales** y un **8% de las presentaciones totales, se derivan al Departamento de Beneficios Sociales**.

Gráfico 2: Proporción de presentaciones tramitadas según contencioso



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

A partir de lo anterior, en las siguientes tablas se especifican el número de reclamaciones presentadas y derivadas a cada uno de los departamentos contenciosos y la distribución según materia.

El proceso contencioso de licencias médicas, estudia y dictamina en base a materias vinculadas con licencias médicas del procedimiento abreviado y ordinario, además de reclamaciones vinculadas con el post natal parental y el subsidio por incapacidad laboral. Dentro de la distribución por materias, **las licencias médicas de procedimiento ordinario representan aproximadamente el 78% del total de presentaciones tramitadas por el Departamento de Licencias Médicas.**

Tabla 5: Principales antecedentes del proceso contencioso licencias médicas.

Departamento	Materia	2015		
		Presentaciones tramitadas	Presentaciones cerradas	Dictámenes emitidos
Departamento Licencias Médicas	Licencia Médica - Procedimiento Abreviado	6.428	6.262	6.228
	Licencia Médica - Procedimiento Ordinario	26.391	24.238	23.528
	Post Natal Parental	73	104	84
	Subsidio por Incapacidad Laboral	1.025	1.079	1.037
	Total	33.917	31.683	30.877

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

En relación con el proceso contencioso del seguro laboral, del que conoce el Departamento Contencioso Administrativo, siempre la materia se relaciona con la aplicación de la Ley N° 16.744, el 22% del total de reclamaciones presentadas en la Superintendencia.

Tabla 6: Principales antecedentes del proceso contencioso administrativo

Departamento	Materia	2015		
		Presentaciones tramitadas	Presentaciones cerradas	Dictámenes emitidos
Departamento Contencioso Administrativo	Aplicación Ley N° 16.744	11.438	12.527	12.158
	Total	11.438	12.527	12.158

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

Las reclamaciones que se derivan al área de contencioso del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, emanan de diversas materias, en donde la mayor proporción de las presentaciones tramitadas provienen desde las reclamaciones de bonos extraordinarios (fundamentalmente el conocido como “bono marzo”, actualmente denominado Aporte Familiar Permanente Marzo), representando el 80% del total de tramitaciones del Departamento.

Tabla 7: Principales antecedentes del proceso contencioso de Regímenes Previsionales y Asistenciales.

Departamento	Materia	2015		
		Presentaciones tramitadas	Presentaciones cerradas	Dictámenes emitidos
Departamento Contencioso Regímenes Previsionales y Asistenciales	Asignación Familiar	474	445	413
	Bonos (Leyes N°20.505, 20.605, 20.665, 20.743)	2.226	2.438	2.388
	Subsidios (Ley N° 20.338, Cesantía, SUF, Ley 20.255)	72	61	59
	Total	2.772	2.944	2.860

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

Ahora bien, las reclamaciones que son derivadas al área de contencioso del Departamento de Regímenes de Bienestar Social provienen principalmente de dos materias, siendo una de ellas, las presentaciones de régimen de las cajas de compensación de asignación familiar y la respectiva aplicación de la ley 18.883, que representan las con mayor proporción de presentaciones tramitadas, cerradas y de dictámenes emitidos, siendo cerca de un 99% del total de reclamaciones tramitadas. La otra materia que conocer es la resolución de reclamaciones vinculadas a los servicios de bienestar del sector público.

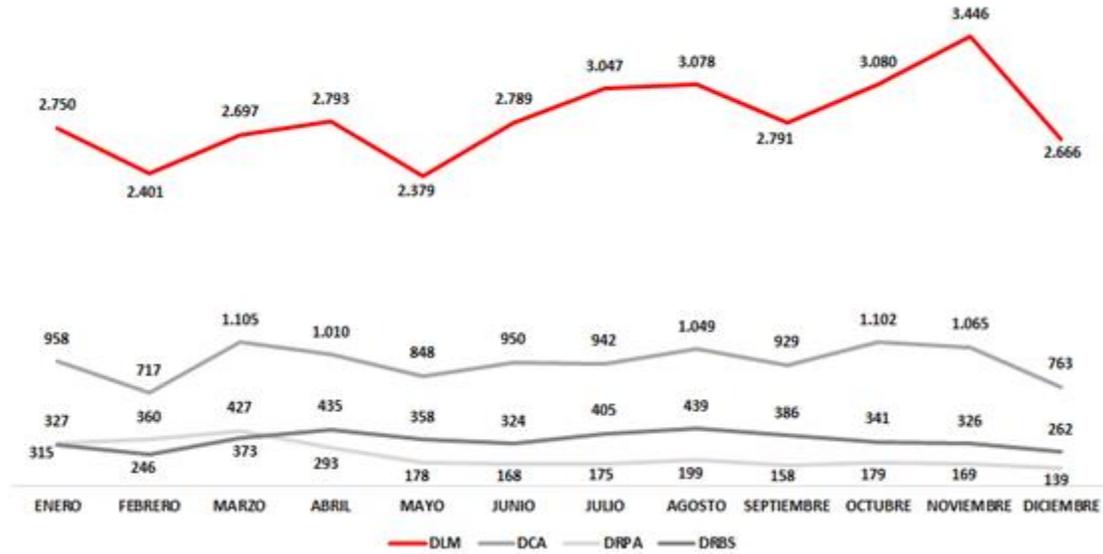
Tabla 8: Principales antecedentes del proceso contencioso de regímenes de bienestar Social.

Departamento	Materia	2015		
		Presentaciones tramitadas	Presentaciones cerradas	Dictámenes emitidos
Departamento Contencioso Regímenes Bienestar Social	Prestaciones Régimen CCAF Ley 18.883	4.161	3.906	3.675
	Servicio de Bienestar del Sector Público	49	42	38
	Total	4.210	3.948	3.713

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

En relación con el número de presentaciones tramitadas por cada contencioso mensualmente, en el siguiente gráfico se puede observar, que los mayores ingresos se presentan en el Departamento de Licencias Médicas con un promedio anual del periodo estudiado de 2.826 reclamaciones, en donde el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, es el que menor número de tramitaciones realiza, con un promedio de 231 reclamaciones.

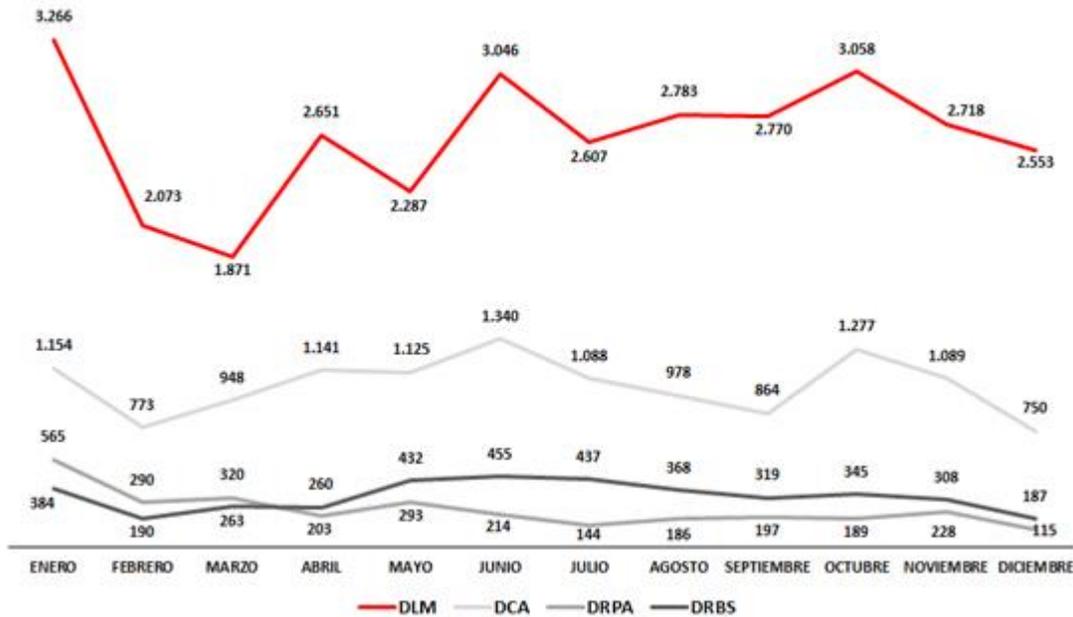
Gráfico 3: Número de presentaciones tramitadas por contencioso mensualmente



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

Esto también se observa en la distribución del número de presentaciones cerradas por cada contencioso mensualmente, en donde en mayor número se cierran las pertenecientes al Contencioso de Licencias Médicas, con un promedio de 2.640 presentaciones cerradas para el periodo 2015, seguida en cantidad aquellas pertenecientes al Departamento Contencioso Administrativo, con un promedio de 1.044 presentaciones cerradas.

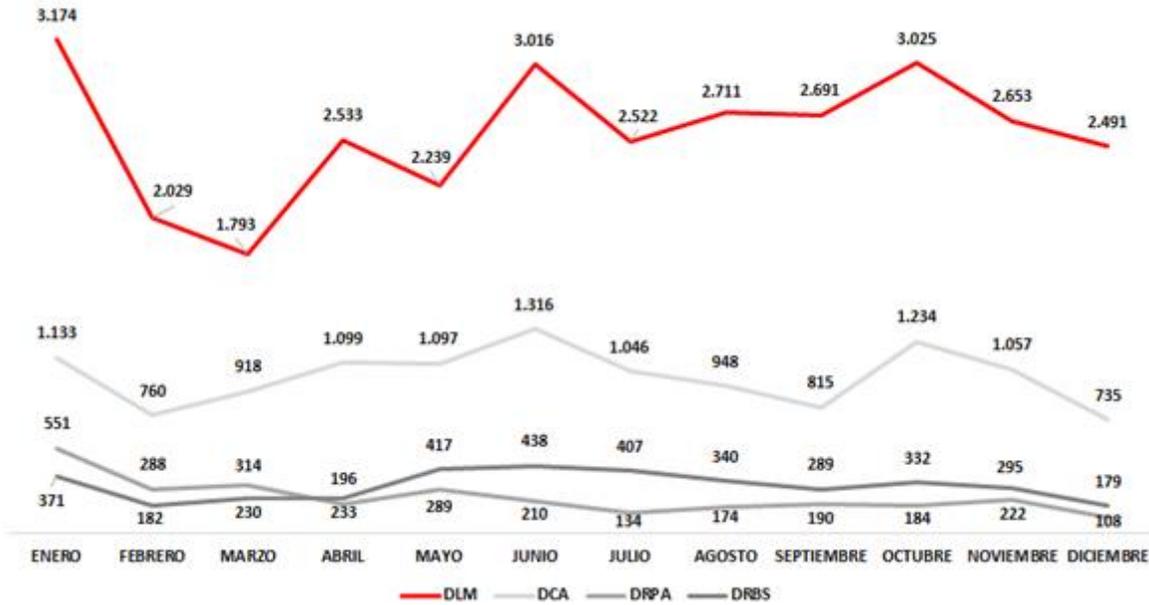
Gráfico 4: Número de presentaciones cerradas por contencioso mensualmente



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

Siguiendo bajo esta misma línea, el mayor número de dictámenes mensuales son realizados por el Departamento de Licencias Médicas con un promedio de 2.573, en contraste con el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales con un promedio de 238 dictámenes emitidos.

Gráfico 5: Número de dictámenes emitidos por contencioso mensualmente



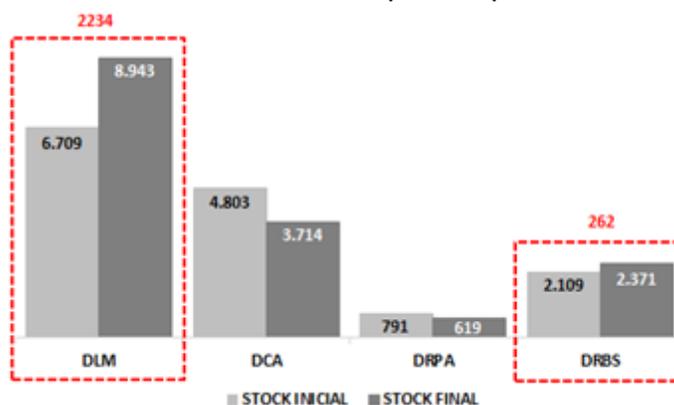
Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorandum N°GC 02-02/2016

STOCK POR DEPARTAMENTO

A raíz de lo anterior, a continuación, se presenta una figura en la que se especifica que los Departamentos de Licencias Médicas y el Departamento de Regímenes de Bienestar Social, son aquellos que han acumulado stock⁸ en el periodo de análisis, donde corresponden a 2.234 y 262 expedientes respectivamente. Situación distinta es la que ocurre con el Departamento Contencioso Administrativo y el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, los cuales en igual periodo han disminuido su nivel de stock de expedientes.

⁸ Stock: Cantidad de casos que, durante un periodo anual, no fueron resueltos por alguno de los Departamentos Contenciosos. Cabe destacar que este conjunto de casos que se encuentran en stock, corresponden a la asignación inicial del próximo año.

Gráfico 6: Resumen de stock de expedientes por contencioso



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

A continuación, en la siguiente tabla se especifica la distribución del stock según materia y antigüedad. Es importante relevar que la mayoría de las licencias médicas que entran al procedimiento ordinario se encuentra en periodo de tramitación entre 111 y 180 días. Por otra parte, en relación a la acumulación de stock, aproximadamente sobre el 50% de las reclamaciones que pertenecen a casos dirigidos al Departamento de Regímenes de Bienestar social en materia de prestaciones de régimen CCAF ley 18.833, se encuentran en periodo de tramitación entre los 181 días y superior a un año.

Tabla 9: Distribución del stock – Según materia y antigüedad.

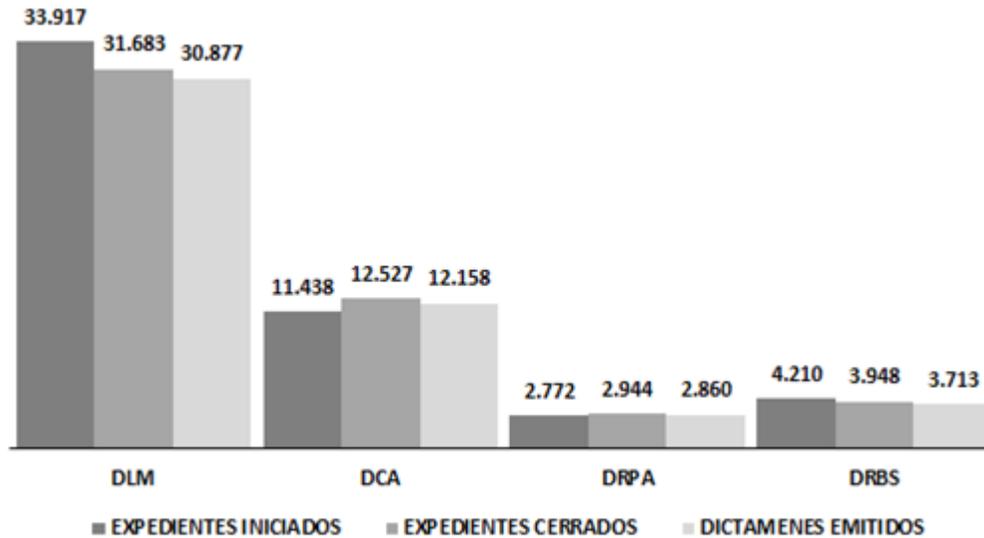
	MATERIAS	Hasta 30 días	Entre 31 y 45 días	Entre 46 y 60 días	Entre 61 y 90 días	Entre 91 y 110 días	Entre 111 y 180 días	Entre 181 y 365 días	Superior a 1 año	Total
DEPARTAMENTO DE LICENCIAS MÉDICAS	Licencias médicas – Procedimiento Abreviado	205	90	51	8	0	4	1	0	359
	Licencias médicas – Procedimiento Ordinario	972	929	1.015	1.707	891	2.121	684	96	8.415
	Post Natal Parental	1	6	0	2	1	2	3	12	27
	Subsidio por Incapacidad Laboral	31	40	24	27	5	5	5	5	142
DEPARTAMENTO DE RÉGIMENES DE BIENESTAR SOCIAL	Prestaciones régimen CCAF Ley 18.833	124	111	114	199	125	443	557	682	2.355
	Servicios de Bienestar del Sector Público	1	0	2	0	2	6	2	2	16

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

Ahora bien, en la siguiente figura, se muestra el número de expedientes iniciados y que fueron recepcionados por cada uno de los Departamentos, los expedientes que fueron cerrados con o sin un dictamen emitido y el número de dictámenes emitidos por cada contencioso. Además, es posible observar la situación en cuanto a un cierre de un expediente y el dictamen, en el cual, para el caso del Departamento de Licencias Médicas, existen 806 expedientes que por alguna u otra razón no concluyen el proceso formal para la emisión de un dictamen, para el Departamento Contencioso

Administrativo estos corresponden a 369 expedientes, el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales 84 y para el Departamento de Bienestar Social de 235 dictámenes.

Gráfico 7: Resumen de expedientes del contencioso



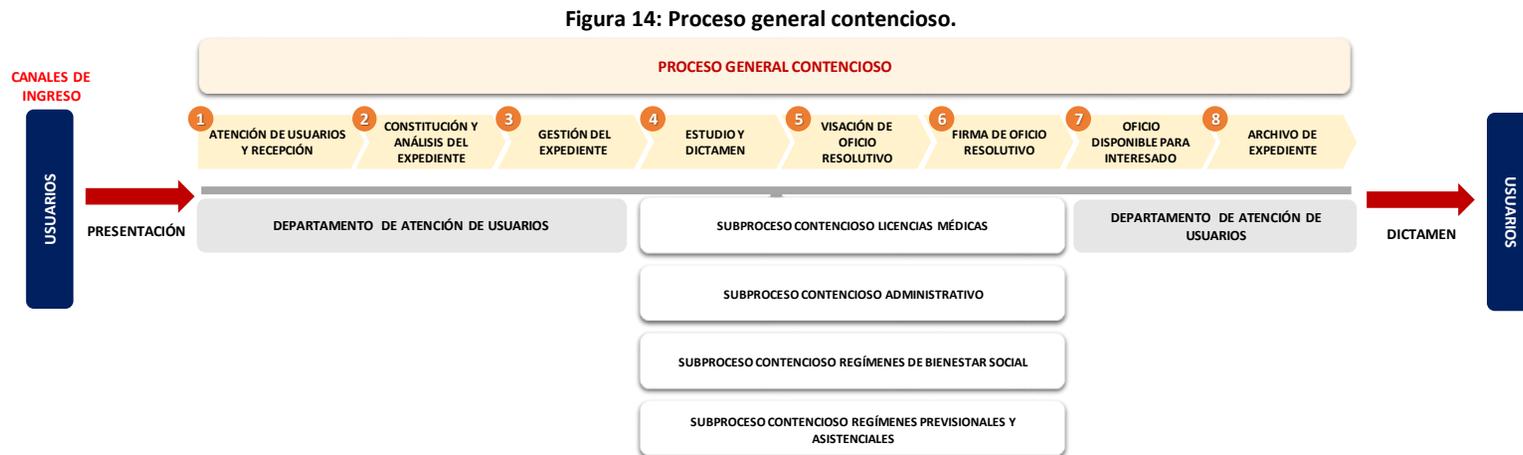
Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorandum N°GC 02-02/2016

Cabe destacar, que en algunos casos los dictámenes emitidos superan al número de expedientes iniciados, esto se puede deber principalmente a que al finalizar el periodo existían expedientes pendientes de conformación, pudiéndose deber a la espera de documentos adicionales por parte de las instituciones colaboradoras externas o bien, por documentos adjuntados por los usuarios.

4.2.3 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

A continuación, a modo de contextualizar el proceso que se realiza en la actualidad en relación a la presentación de reclamaciones en la Superintendencia, la siguiente figura, muestra el inicio del proceso con una presentación de reclamación. De forma posterior, se realiza el estudio y dictamen en alguno de los cuatro contenciosos existentes en la actualidad, el contencioso de licencias médicas, el contencioso del seguro laboral, el contencioso de regímenes de bienestar social y el contencioso de regímenes previsionales y asistenciales.

Una vez que las presentaciones son resueltas de acuerdo a su materia, se procede a la puesta a disposición del dictamen al usuario respectivo y se procede a cerrar el caso enviándolo al archivo central.



Fuente: Elaboración ClioDinámica.

A partir de lo anterior, a continuación se presenta el proceso contencioso actual que se lleva a cabo en la Superintendencia de Seguridad Social.

NOTA

El presente proceso se levantó acorde a la documentación entregada por la contraparte técnica del proyecto, que incluyó los manuales de procedimientos existentes en la Superintendencia (que fueron a su vez autorizados y proporcionados por cada Departamento). Además, se validó el presente levantamiento con la contraparte técnica del proyecto.

4.2.3.1 CANALES DE INGRESO

Los canales de ingreso de la presentación de reclamaciones se componen principalmente de dos tipos: las presenciales y los ingresos vía web. En el primero de ellos, los ingresos presenciales pueden ser del tipo directos e indirectos. Los directos son aquellos que se realizan en primera instancia en la Superintendencia, cabe destacar, que estos ingresos pueden ser recepcionados en la Región Metropolitana vía Unidad de Atención de Usuarios, como también vía Unidad de Gestión de correspondencia (oficina de partes) por medio de cartas. Además, **en regiones éstas son recepcionadas por funcionarios de la SUSESO ubicados en las sucursales con las que cuenta la institución**, quienes de forma posterior realizan el envío a la Región Metropolitana para su estudio y posterior dictamen. Es importante relevar, que mediante los diferentes ingresos presenciales y directos, **no siempre se realiza una revisión previa y acabada de los antecedentes que se adjuntan en cada una de las presentaciones**, esto debido a que en algunas circunstancias las presentaciones y los antecedentes son recepcionados por insistencias que realizan los Usuarios al ingreso de la causa por la cual acuden a la institución, lo que conlleva de forma posterior a una **revisión de la documentación en variadas instancias dentro de la ejecución del proceso**.

Los canales indirectos en donde se realiza el ingreso de presentaciones, corresponde a entidades como CHILEATIENDE, SERNAC y otras reparticiones públicas, quienes de igual forma, de manera posterior realizan el envío a la Unidad de Gestión de correspondencia de la SUSESO. Por su parte, respecto de los ingresos que se realizan por los usuarios vía página web se debe distinguir: si el usuario es de la Región Metropolitana, estos reclamos son impresos por un encargado del sitio web de la Unidad de Atención de Usuarios, en caso contrario, si el Usuario pertenece a otra región que no sea la Metropolitana, el encargado de la sucursal ubicada en la región respectiva, realiza la selección de las presentaciones de su región para luego realizar el envío vía proveedor de correo para el posterior estudio y dictamen en la Región Metropolitana. En estos casos, de igual forma, **no siempre se realiza una revisión acabada de la documentación adjunta por parte de los Usuarios, ni de la real pertinencia de la SUSESO en la reclamación presentada**.

4.2.3.2 EL PROCESO GENERAL

A continuación, se referirá el actual proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia de Seguridad Social, en donde se describirán las diversas actividades a partir de las etapas que componen el proceso.

1- ATENCIÓN DE USUARIOS Y RECEPCIÓN

El proceso comienza con la presentación de una reclamación por parte de los usuarios⁹ de la Superintendencia, los cuales lo realizan vía presencial o ingreso web según lo estimen conveniente. Si el ingreso es realizado en la Región Metropolitana, esta es enviada directamente desde la Unidad de Atención de Usuarios a la Unidad de Gestión de Correspondencia, en cambio, si esta es recepcionada presencialmente en regiones o si se trata de un ingreso web de un usuario ubicado en

⁹ Además de iniciar una nueva reclamación, en todos los canales se reciben también presentaciones que contienen antecedentes adicionales para agregar a un expediente que está vigente dentro del flujo, el cual es recibido de manera similar al resto y son enviados a la Unidad de Atención Usuarios para que los entrega al área donde se encuentra el expediente físico.

alguna región distinta a la Metropolitana, es enviada vía un proveedor de correo a la Región Metropolitana, donde es recepcionada por la Unidad de Gestión de Correspondencia. Es importante destacar, que en cada uno de los canales de recepción de las reclamaciones, se estampa timbre institucional y fecha en señal de recepción.

Para el caso de la atención presencial, el analista de la Unidad de Atención de Usuarios que recepciona la presentación, verifica ciertos requisitos mínimos de admisibilidad, en donde si no se cumplen, se asiste al usuario sobre posibles antecedentes que debiese aportar o bien derivar el usuario al organismo competente. En el caso que se cumpla con los requisitos mínimos, estos se recepcionan y son despachados a la Unidad de Gestión de Correspondencia.

Una vez ingresadas y posteriormente enviadas las presentaciones y los antecedentes a la Unidad de Gestión de Correspondencia, ésta ingresa cada uno de los casos al sistema de registro documental que posee la Unidad de Gestión de Correspondencia.

A partir de lo anterior, el caso y los antecedentes son enviados a un funcionario analista de la Unidad de Atención de Usuarios quien recepciona la reclamación con sus respectivos antecedentes, para luego asignar a un ejecutivo analista de forma electrónica el cual ingresa el caso al *workflow* institucional obteniendo un código único de expediente y conformando el expediente físico.

2- CONSTITUCIÓN Y REVISIÓN EXPEDIENTE

Una vez que el funcionario analista de la Unidad de Atención de Usuarios ingresa al *workflow* la información sobre el caso y los antecedentes que se adjuntan y es conformado el expediente físico, el ejecutivo analista, verifica si es que al expediente le falta algún antecedente. En el caso de que los antecedentes faltantes correspondan a un usuario, se elabora un oficio de cierre al usuario en donde se detalla el incumplimiento de los requisitos mínimos de admisibilidad, este oficio es enviado a validación a la Unidad de Gestión de Correspondencia. En el caso en que los antecedentes faltantes deban ser proporcionados por una entidad fiscalizada, se elabora un oficio de mero trámite solicitando información sobre la reclamación a la entidad relacionada, este expediente es derivado a la Unidad de Gestión de Expediente a la espera de respuesta de las entidades, donde una vez recepcionados los antecedentes y conformado el expediente, se realiza la derivación a la Unidad de Gestión de Expediente para su posterior asignación. El analista de la Unidad de Atención de Usuarios, agrega el histórico de licencias médicas y deriva los expedientes del **procedimiento abreviado** al Departamento de Licencias Médicas, y del **procedimiento fast track** al encargado administrativo del Departamento de Servicios al Usuario.

El analista de la Unidad de Atención al Usuario, verifica los expedientes que deben ser asignados a los otros departamentos, como también los cuales deben seguir el **procedimiento ordinario de licencias médicas**. Una vez que son seleccionados los expedientes que serán enviados al Departamento de Licencias Médicas, al Departamento Contencioso Administrativo, al Departamento de Regímenes de Bienestar Social y al Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, es la secretaria de la Unidad de Gestión de Expedientes quien recepciona los expedientes y deriva la nómina de despacho firmada al analista de asignaciones de la Unidad de Gestión de Expedientes, quien posteriormente realizará la revisión del expediente y la asignación a cada uno de los departamentos.

NOTA

Las actividades que son realizadas en el subproceso de gestión del expediente (3), estudio y dictamen (4), visación del oficio resolutivo (5) y firma del oficio resolutivo (6), serán descritas en las actividades que son realizadas por cada uno de los procedimientos o departamentos.

7- OFICIO DISPONIBLE PARA INTERESADO

El ejecutivo de numeración de oficios, recibe el dictamen con su respectivo expediente, para proceder a tramitarlo, otorgando un número de oficio y registrando la fecha de recepción, mediante el sistema de código de barras. Posteriormente el oficio se encuentra disponible y se preparan las copias del dictamen, para proceder a la notificación de las partes interesadas. Esta notificación se puede realizar de la siguiente forma:

- Si corresponde a instituciones como el COMPIN y a otras comisiones de la Región Metropolitana lo realiza por medio de estafetas.
- Si corresponde a instituciones que son fiscalizadas por la Superintendencia, estas realizan el retiro directo vía casillas habilitadas en la SUSESO, por personal de dichas entidades.
- Si corresponde a trabajadores y COMPIN regionales, los dictámenes son derivados a la encargada de correspondencia para su despacho a través de un proveedor de correo.

8- ARCHIVO DE EXPEDIENTE

El ejecutivo de la Unidad de Gestión de Correspondencia, luego de efectuada la notificación, por cualquiera de las modalidades anteriormente descritas, deriva el expediente al archivo central realizándolo de forma física y electrónica, en donde pasa de corresponder a un caso vigente a un caso archivado. Posteriormente se archiva el expediente y es trasladado a bodega para su archivado físico.

A continuación, se describirá cada uno de los procedimientos dependiendo del Departamento al que corresponda resolver la reclamación, en función de la materia.

El procedimiento Fast Track, será parte del modelamiento general del proceso contencioso, debido a que éste es resuelto dentro del Departamento de Atención de Usuarios y no forma parte de los procedimientos que son resueltos por alguno de los otros departamentos.

4.2.3.2.1 PROCEDIMIENTO FAST TRACK

Este procedimiento, resulta ser aplicable sólo a casos de licencias médicas, de baja complejidad y rápida resolución.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

Ahora bien, si corresponde a un procedimiento *fast track*, éste es enviado a un asistente del Departamento de Atención de Usuarios quien recibe el expediente y firma la nómina entregada en señal de recepción, para luego derivar el caso al Jefe del Departamento para su posterior análisis y resolución. El Jefe del Departamento estudia el expediente y verifica que corresponda a un

procedimiento de su competencia cuyo conocimiento y resolución le compete. Si el Jefe DASU¹⁰, estima que el expediente no es de su ámbito de acción lo deriva a la Unidad de Gestión de Expedientes, para que sea derivado a un procedimiento de tramitación regular.

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

Si se trata de un caso que corresponde a su competencia, el Jefe DASU analiza y emite su dictamen.

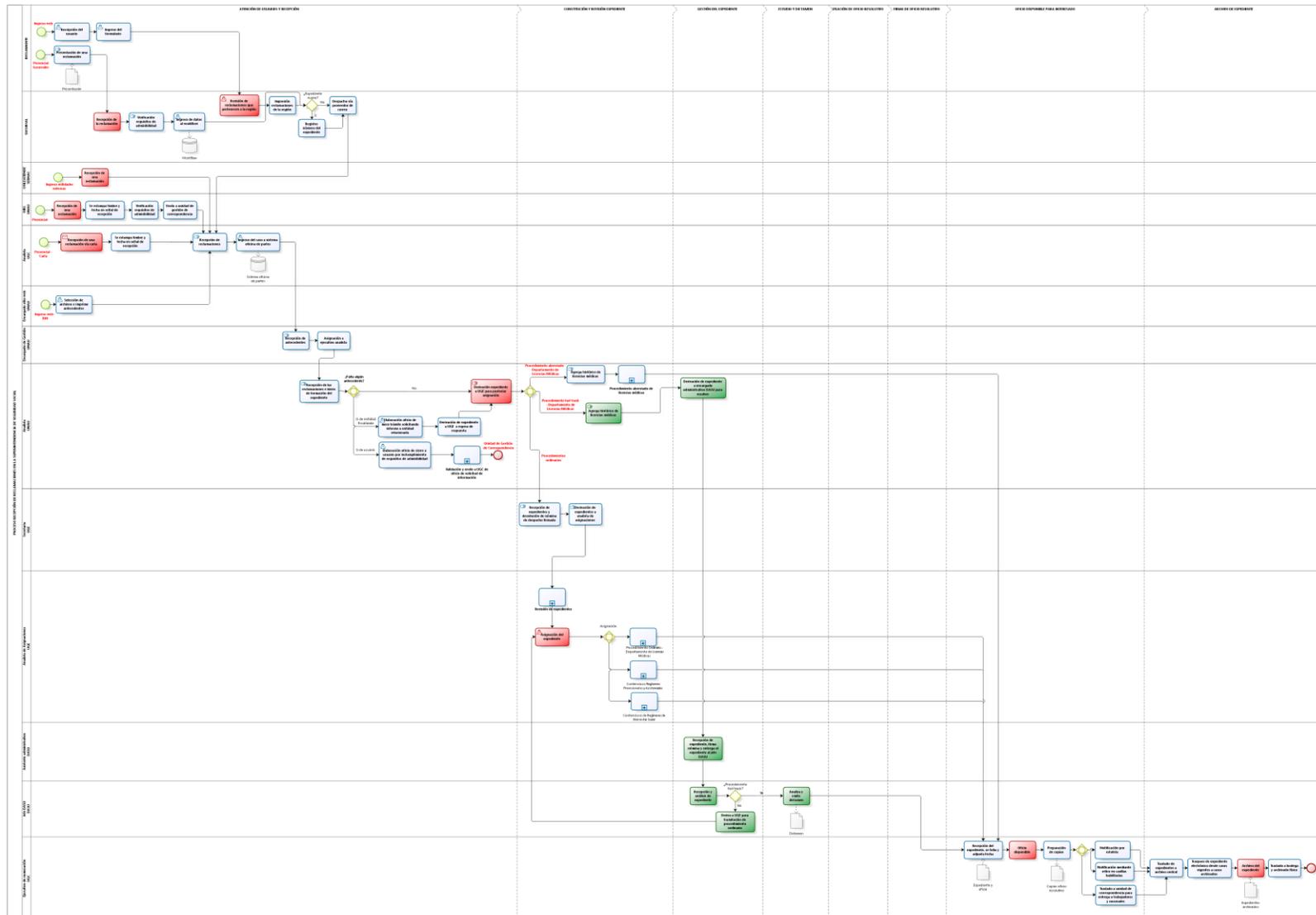
5- VISACIÓN O FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

Una vez formulado el dictamen este emite la resolución firmada y lo envía a la Unidad de Gestión de Correspondencia.

¹⁰ Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 15: Diagramación del proceso general de atención de usuarios que presentan reclamaciones.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

4.2.3.3 PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO (DCA)

El procedimiento del contencioso administrativo asociado a las reclamaciones del seguro laboral recepciona casos asociados, en general, a la determinación de la cobertura del seguro correspondiente, derivados fundamentalmente de accidentes del trabajo, o enfermedades profesionales (reclamaciones que pueden ser presentadas por los mismos trabajadores, o por las entidades administradoras o empleadores). Cabe destacar que el procedimiento comenzará desde que se deriva el Expediente al Departamento.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

El administrativo designado por el Departamento (generalmente la secretaria), es la encargada de la recepción de los expedientes y de la planilla de asignación. El administrativo fotocopía la planilla de Expedientes asignados a cada profesional para la posterior entrega a los profesionales asignados. **Cabe destacar que la ejecución de esta actividad se encuentra condicionada por la carga de trabajo de los profesionales del Departamento, quienes reciben una cierta cantidad de expedientes para ser estudiados acorde a la carga de trabajo máxima definida con anterioridad (que en el caso de los profesionales contratados vía Convenio de Honorarios, se establece en los mismos Convenios).**

Dependiendo del tipo de expediente, se entrega a un abogado o médico informante, quien chequea la concordancia del expediente asignado virtualmente con aquellos que son recepcionados físicamente y que se adjuntan en la respectiva planilla. El profesional acusa recibo en el sistema (*workflow*), y cambia el estado del caso a “Pendiente de informe”. **Dentro de esta actividad, se deja constancia que los profesionales muchas veces realizan el acuso recibo en cuanto comienza a estudiar y emitir el posterior dictamen, y no en el momento en que recibe su carga de trabajo. Lo anterior, conlleva ciertas “inconsistencias” al momento de obtener información para la posible generación de indicadores del proceso (lo cual será un factor determinante al momento de establecer los tiempos por etapas, en el capítulo 5 de este Informe)**

El profesional realiza un estudio preliminar del caso, en donde realiza una revisión de documentación adjunta y genera una serie de posibles direcciones del Expediente asignado.

- Si el expediente no corresponde al Departamento o a la especialidad del profesional, se realiza la devolución del Expediente físico a la Unidad de Gestión de Expedientes para su posterior reasignación.
- Si al Expediente le falta documentación, ésta se puede requerir a entidades externas. En este contexto se realiza el **procedimiento de solicitud de documentación a entidades externas.**
- Si mediante la revisión, se identifica que la documentación se encuentra completa, se continúa con la ejecución del proceso.

PROCEDIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN A ENTIDADES EXTERNAS

Una vez realizado el estudio preliminar del caso, y detectándose que existe documentación faltante, se realiza un procedimiento de documentación a entidades externas a la Superintendencia. El profesional prepara el anexo (este puede corresponder al 01, 02 o bien al 56, según sea el caso), en donde luego se despacha el Expediente físico a la Unidad de Gestión de Expedientes, en donde se deja constancia en la carátula del Expediente y/o comentarios en el *workflow*.

Posteriormente, la Unidad de Gestión Expedientes, desasigna el expediente en el sistema y despacha el oficio a la Unidad de Gestión de correspondencia. Una vez enviado el oficio de solicitud de documentación se verifica si se obtiene o no respuesta de la entidad consultada. En el caso de no contar con una respuesta en cierto intervalo de tiempo se confecciona anexo 13 y se envía al Jefe DASU para su posterior envío. En caso de no obtener respuesta se realizan hasta 3 reiteraciones:

- La primera de ellas a los 20 días hábiles de no recibir respuesta.
- La segunda a los 10 días hábiles desde la primera reiteración.
- La tercera a los 5 días hábiles desde la segunda reiteración.

En el caso de existir respuesta y de recepcionar la totalidad de los antecedentes solicitados a las entidades externas, éstos se adjuntan al expediente físico. De forma posterior, se asigna y despacha el expediente físico y virtual al profesional a través de administrativo.

Luego, el administrativo del Departamento Contencioso Administrativo entrega el expediente físico a profesional, para su posterior estudio y dictamen.

Existen instancias en que la solicitud de información a entidades externas se realiza de manera “informal”, en donde un funcionario del departamento en que se encuentra el caso, realiza una solicitud de documentación de manera directa con algún funcionario de la institución a la cual se le requiere pedir información. Lo anterior, se realiza con la finalidad de disminuir los tiempos del proceso, para poder dictaminar en el menor tiempo posible, pero impacta en la trazabilidad y registro de actividades, como también, en la oficialidad de los requerimientos

Ahora bien, si el expediente procede a consulta interna, se confecciona anexo 04 y se despacha el expediente físico a Gestión de Expedientes a través de la secretaria del Departamento para asignar a un médico o abogado, según corresponda. Si no procede el profesional informante cambia de estado el caso a “Pendiente de dictamen”.

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

Si el caso es de tipo jurídico:

- **Y complejo, se llama al comité de abogados para el apoyo en la resolución para la posterior confección del proyecto de dictamen.**
- **Y no complejo, se confecciona proyecto de dictamen, creando y grabando anexo.**
- **Y si procede a archivar el caso, se propone archivo al abogado Jefe o supervisor dejando constancia en el workflow de los fundamentos del caso. Luego se recibe la propuesta y decide archivar o devolver el Expediente con comentarios para que el profesional reconsidere la propuesta.**

Si el caso es de tipo médico psiquiátrico¹¹:

El médico informante, confecciona el proyecto de dictamen, creando y grabando anexo. Luego, se anota en libro del departamento, el nombre del interesado o recurrente, materia, código del expediente e iniciales del profesional. El médico o abogado informante deja el expediente físico al administrativo del departamento, quien recibe el expediente e imprime el proyecto de oficio para la solicitud de visto bueno del profesional informante.

5- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

El abogado informante visa el proyecto de oficio y realiza el despacho virtual al profesional supervisor y entrega el expediente físico al administrativo, quien lo recibe y lo entrega al abogado supervisor.

El profesional supervisor recepciona y estudia el expediente y el proyecto de dictamen. Si está de acuerdo con la propuesta de resolución visa el oficio y entrega el expediente físico a la secretaria del Departamento. Si no está de acuerdo con el fondo del proyecto de dictamen efectúa sugerencias de fondo, rechaza en el sistema y devuelve el expediente al profesional a través del administrativo del Departamento quien posteriormente lo despacha al profesional informante. **Durante la realización de esta etapa, se utiliza tiempo adicional para la revisión del expediente y proyecto de dictamen, lo que tendría un impacto en el tiempo en que se demora la visación y posterior firma del oficio resolutive.**

Una vez realizados los ajustes necesarios, el profesional revisa las correcciones efectuadas, y posteriormente visa el oficio y entrega el Expediente físico a la secretaria del Departamento.

En los casos en que exista un caso médico que contenga materias jurídicas dentro del Expediente debe visar el profesional supervisor o bien el Jefe del Departamento, en otros casos basta con que sólo lo realice el profesional supervisor.

Luego, la secretaria del Departamento realiza el traspaso virtual del Expediente a la autoridad competente y el despacho físico a la secretaria de éste. En donde, la secretaria de la autoridad recepciona la documentación y la despacha a su autoridad para la revisión.

6- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

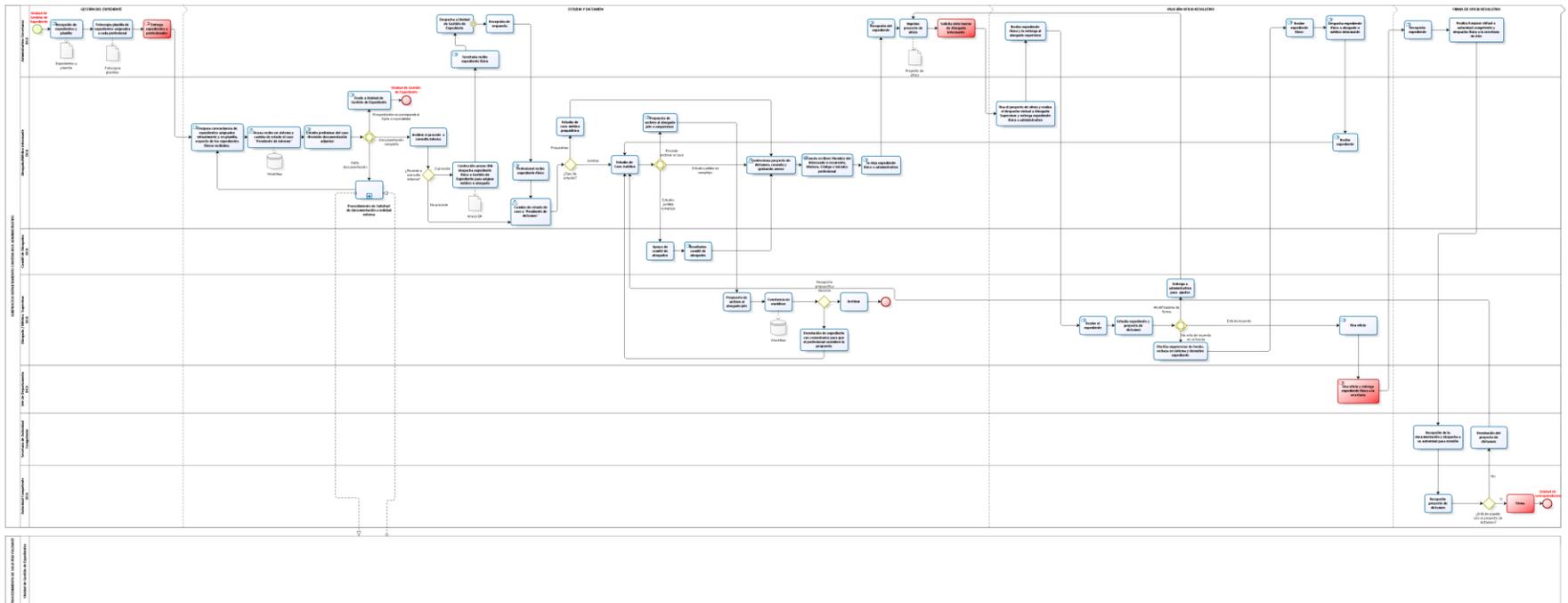
La autoridad recepciona el proyecto de dictamen, y si está de acuerdo lo firma, si no, lo devuelve a través de la secretaria.

¹¹ Se aborda sólo en el caso médico psiquiátrico, ya que, desde el manual de procedimiento del departamento, no se realiza el registro de las actividades en donde el estudio corresponde al caso médico, pero no psiquiátrico.

- La firma del oficio resolutivo es realizada generalmente por la Intendente, en casos especiales como reconsideración o si la reclamación presentada corresponde a una reconsideración o emana de un parlamentario o se trata de un requerimiento desde la Contraloría General de la República, es firmada por el Superintendente.
- Posteriormente este procedimiento continúa de la misma forma detallada anteriormente, en las **etapas del oficio disponible para el interesado y en el archivo del Expediente**

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 16: Diagramación del subproceso del Departamento Contencioso Administrativo



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

4.2.3.4 PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE LICENCIAS MÉDICAS

El procedimiento del Departamento de Licencias Médicas, recepciona las reclamaciones que son destinadas por la Unidad de Atención de Usuarios en materias que competen con licencias médicas del procedimiento abreviado y recepciona las reclamaciones que son destinadas por la Unidad de Gestión de Expedientes en el caso del procedimiento ordinario. A continuación, se especifican las diversas actividades que son realizadas en el caso de resolución de reclamaciones de licencias médicas, ya sean del tipo de procedimiento abreviado, como también las que corresponden al procedimiento del tipo ordinario. Asimismo, se diferenciará cuando se trate del procedimiento vinculado al cálculo del Subsidio por Incapacidad Laboral (SIL) o cuando se trate de reclamaciones asociadas a temas de orden jurídico.

4.2.3.4.1 PROCEDIMIENTO ORDINARIO DE LICENCIAS MÉDICAS

El procedimiento ordinario de licencias médicas, es aquel en que se someten a tramitación las reclamaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas, cuyos periodos de reposo exceden los 90 días y/o requieren la realización de acciones investigativas, tales como el requerimiento de informes a entidades externas, aplicación de peritajes clínicos, revisión de históricos de licencias, actas de la realización de visitas domiciliarias, revisión de formularios de licencias médicas reclamadas, antecedentes de fiscalización y antecedentes sobre el inicio de trámite de pensión de invalidez.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

El profesional médico recepciona el Expediente físico y verifica que esté incluido en el detalle de la planilla de carga de trabajo enviada por la Unidad de Gestión de Expedientes. El profesional acusa recibo de la entrega del Expediente y deja registrado en el sistema *workflow* que ha recibido el Expediente, el que debe encontrarse en categoría 3 “Pendiente de Dictamen”. Posteriormente, el profesional verifica la correcta asignación del Expediente, en el caso en que la materia no sea de la competencia del profesional, el Expediente debe ser devuelto a la Unidad de Gestión de Expedientes para su posterior reasignación.

Ahora bien, una vez que se verifica que el Expediente pertenece al profesional médico asignado, se verifica la completitud del Expediente. Si los antecedentes del Expediente no son suficientes para dictaminar, se debe realizar el requerimiento de información necesario. **Estas solicitudes de información adicional por parte del profesional médico, resultan clave para la calidad del dictamen, pero a su vez generan retrasos debido a la espera en la recepción de los antecedentes necesarios para la completa y correcta conformación del Expediente para el posterior estudio y dictamen.**

El requerimiento de información se realiza mediante el despacho del Expediente a la tipeadora para la confección del oficio con el requerimiento, en el anexo 02 u otro del sistema *workflow* y entregar el proyecto de oficio a visación de la jefatura del Departamento para luego despachar a la firma del Departamento de Asistencia y servicios al Usuario. Además, se solicita al encargado de Gestión administrativa la coordinación necesaria para concretar los requerimientos distintos a aquellos que se solicitan por oficio.

Luego, el profesional verifica que el Expediente físico contenga toda la información ingresada para la resolución del caso, revisando que este contenga todos los antecedentes que se encuentran registrados en el sistema *workflow*¹².

En el caso en que la información no se encuentre completa, se debe solicitar al encargado del anexo 12.

Posterior, a las verificaciones anteriores, el profesional debe verificar que las presentaciones asignadas no contengan otras materias, en donde en el caso que así sea, se debe efectuar una consulta a través del sistema *workflow* en anexo 04 o bien preparar informe en anexo 90 o completar una planilla resolutive de la parte que le compete, y luego solicitar el traspaso del Expediente al profesional de otra especialidad o disciplina (que pueda resolver finalmente el caso), a través de la coordinadora de Gestión administrativa del área médica.

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

Ahora bien, una vez realizada las verificaciones sobre completitud del Expediente, la correcta asignación y la verificación del contenido de esta, se procede al estudio del caso y al llenado de la planilla resolutive con la resolución debidamente firmada por el profesional médico, indicando la fecha en la cual se finalizó dicho estudio.¹³

Una vez resuelta la presentación, el profesional debe registrar los datos de salida en el sistema *workflow*, en donde se deben adjuntar los resultados de la resolución, lo que implica que el caso ha terminado.

El profesional, entrega el Expediente físico a la tipeadora asignada adjuntando la planilla resolutive para la confección del proyecto de oficio. La tipeadora en el sistema *workflow* elabora el proyecto de oficio, según el anexo solicitado en la planilla resolutive, luego de revisar e imprimir el oficio y entregar el Expediente físico al encargado de revisión.

El encargado de revisión verifica que el anexo corresponde al indicado en la planilla resolutive¹⁴ del caso y que no existen errores de digitación en el oficio. Si se identifican errores de tipeo, se devuelve a la tipeadora para su corrección. El oficio sin observaciones se visa y se despacha al coordinador médico.

El proyecto de oficio es entregado al coordinador médico para su **revisión del fondo de la resolución**, en donde en caso de contener observaciones se devuelve al profesional médico respectivo, salvo que el mismo coordinador médico sea el que modifique la resolución, lo que también deberá registrarse en la planilla resolutive.

¹² Los documentos que se deben encontrar registrados, corresponden a las respuestas previas de las entidades, otras presentaciones que hayan sido realizadas por el interesado, entre otras.

¹³ La resolución puede ser acogida, acogida parcialmente, rechazada u otros.

¹⁴ Cabe destacar, que para realizar el levantamiento de los procesos actuales del Departamento, se toma como referencia el Manual de Procedimiento elaborado por el Departamento de Licencias Médicas, en donde en este documento no se incorpora el nuevo modelo de “Plantillas de Resoluciones”, el cual fue implementado por el Departamento en mayo del año 2016.

5- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

Una vez dada la conformidad de la resolución del coordinador médico visa el oficio cuando se trata de una reconsideración para luego pasar a la firma de la autoridad.

6- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

En el caso que no corresponda a una reconsideración, el coordinador médico es quien firma el oficio resolutorio, en caso contrario la firma del oficio (una vez visado por el coordinador médico) debe ser realizada por el Superintendente.

Una vez firmado el oficio resolutorio, se efectúa el despacho del oficio a la oficina de Gestión de correspondencia.

4.2.3.4.2 PROCEDIMIENTO ABREVIADO DE LICENCIAS MÉDICAS

3- CONSTITUCIÓN Y REVISIÓN DEL EXPEDIENTE

Una vez que es asignado el ejecutivo analista perteneciente a la Unidad de Atención de Usuarios éste recibe la reclamación e inicia la formación del Expediente correspondiente a un procedimiento abreviado de licencias médicas. A continuación, verifica si corresponde efectivamente a este procedimiento, en caso de no pertenecer se deriva el Expediente a la Unidad de Gestión de Expedientes para someterla a un procedimiento ordinario. En el caso que, si proceda a un procedimiento abreviado, el ejecutivo analista prepara el Expediente, agregando (si es atinente) el histórico de licencias médicas en donde, de forma posterior, se envía el Expediente al encargado del procedimiento abreviado del Departamento de Licencias Médicas.

4- GESTIÓN DE EXPEDIENTE

El encargado del procedimiento abreviado del Departamento de Licencias Médicas, recibe el expediente físico y verifica que esté incluido en la planilla de despacho enviada por la Unidad de Atención de Usuarios. De forma posterior, revisa si el Expediente corresponde a un procedimiento abreviado, en caso de no corresponder se realiza la devolución del Expediente a la Unidad de atención de Usuarios para su reasignación. En el caso que si corresponda a un procedimiento abreviado, se clasifica el Expediente por especialidad y asigna a profesional médico.

De forma adicional, el encargado del procedimiento abreviado de licencias médicas, realiza un registro de la estadística del Departamento, en donde lleva un registro del ingreso del Expediente y asignación por profesional médico.

Una vez que es asignado al profesional médico, se registra en el sistema *workflow*, la asignación del Expediente, el cual debe quedar en categoría "Pendiente de dictamen". El encargado del procedimiento, una vez que realiza la derivación al profesional médico, obtiene desde el sistema *workflow*, la nómina de los casos que son asignados por cada profesional médico, para entregar el Expediente físico a cada profesional médico.

El profesional médico recepciona el Expediente físico, y verifica que esté incluido en el detalle de la planilla de despacho entregada por el encargado del procedimiento abreviado, acusa recibo en el sistema *workflow* que ha recibido el Expediente.

5- ESTUDIO Y DICTAMEN

El profesional médico, estudia el caso y completa la planilla resolutive¹⁵, la cual debe estar debidamente firmada por el profesional médico e indicando la fecha en la cual se finalizó dicho estudio. Una vez resuelta la presentación, se registra en el sistema *workflow* el resultado de la resolución y registra que el caso ha finalizado, para la posterior entrega a las tipeadoras del expediente junto con la planilla resolutive para la confección del oficio.

La tipeadora en el sistema *workflow*, elabora el proyecto de oficio según anexo solicitado en la planilla resolutive, imprime el oficio y entrega el expediente físico al encargado de la revisión. El encargado de la revisión, verifica que el anexo corresponde al indicado en la planilla resolutive del caso y que no existen errores de digitación en el oficio. Si llegasen a existir errores de tipeo se devuelve a la tipeadora para su corrección.

7- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

En el caso de no existir observaciones se visa por parte del encargado de la revisión y se despacha al coordinador médico.

8- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

El proyecto de oficio pasa al coordinador médico para la revisión del fondo de este, en caso de contener observaciones se devuelve al profesional médico respectivo, salvo que el mismo modifique la resolución, lo que deberá registrarse también en la planilla resolutive. Una vez dada la conformidad de la resolución el coordinador médico firma el proyecto de oficio, el cual cuenta con firma delegada.

Finalmente, la se realiza el despacho del oficio por parte de la secretaria del Departamento a la Unidad de Gestión de correspondencia.

4.2.3.4.3 PROCEDIMIENTO DE LICENCIAS MÉDICAS – EN MATERIAS JURÍDICAS

Dentro de este procedimiento, se resuelven casos de licencias médicas asociados al derecho o procedencia del subsidio por incapacidad laboral (SIL) y por permisos postnatal parental en materias jurídicas.

¹⁵ Cabe destacar, que para realizar el levantamiento de los procesos actuales del Departamento, se toma como referencia el Manual de Procedimiento elaborado por el Departamento de Licencias Médicas, en donde en este documento no se incorpora el nuevo modelo de “Plantillas de Resoluciones”, el cual fue implementado por el Departamento en mayo del año 2016.

2- CONSTITUCIÓN Y REVISIÓN DE EXPEDIENTE

El profesional jurídico, recepciona el expediente físico y verifica que corresponda al incluido en la planilla de carga de trabajo. Luego, efectúa el acuso de recibo dejando registrado en el sistema workflow que se ha recibido el expediente y verifica que éste quede en categoría “Pendiente de dictamen”.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

El profesional analiza preliminarmente la presentación de la reclamación en donde se verifica la correcta asignación del expediente. Si este no se encuentra correctamente asignado (específicamente la materia no corresponde al Departamento), es devuelto a la Unidad de Gestión de Expedientes con nota de visto bueno del Jefe del Departamento; en caso contrario, si no es materia del profesional, este es devuelto al coordinador médico para su correcta asignación. De forma posterior, se verifica que el expediente se encuentre completo con todos los antecedentes necesarios. Ahora bien, si el Expediente no está completo se realiza un requerimiento a través de oficio 02, en cambio si el Expediente se encuentra completo se verifica si contiene alguna otra materia de orden médico, en donde se prepara una consulta de anexo 04 y se entrega al coordinador médico para su reasignación.

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

El profesional estudia y resuelve la presentación, en donde analiza detalladamente la presentación, consulta la jurisprudencia y la normativa legal vigente para resolver el caso. Además, si es necesario dependiendo de la dificultad de la presentación el Expediente es presentado al comité de abogados. Posteriormente, se confecciona el proyecto de oficio en el sistema *workflow*, en donde se revisa, corrige, imprime y envía la posterior visación y firma.

El profesional es quien registra los datos de salida resuelta la presentación, en donde se registra el resultado de la resolución, además que el caso ha terminado.

La resolución puede traducirse en que la reclamación es acogida, acogida parcialmente, rechazada, resuelto por entidad externa, atiende consulta, u otros.

Una vez que el Expediente se encuentra listo, se registra manualmente en el libro de registro de Expediente, la información del caso terminado o de aquel en que solicita información, registrando nombre del interesado, materia, código, anexo y profesional informante.

Una vez que se ha registrado la información de la resolución, se deja a la secretaria el Expediente físico para la firma de la jefatura.

La secretaria del Departamento registra en el sistema workflow, el despacho del Expediente a la jefatura, dejándolo en categoría “Pendiente de acuso recibo de jefatura”.

5- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

La jefatura del Departamento, recibe el proyecto de dictamen para su revisión y firma en el caso de licencias médicas y para revisión y visación, en caso de reconsideraciones, derecho a SIL y permiso

postnatal parental (en donde la firma corresponde al Superintendente). En caso de generar observaciones al oficio resolutivo este se devuelve al profesional informante.

6- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

La firma del oficio resolutivo es realizada por la jefatura del Departamento de Licencias Médicas, en donde una vez visado y firmado el expediente este se despacha a oficina de partes o al Jefe Superior, según sea el caso.

4.2.3.4 PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO DE SUBSIDIO POR INCAPACIDAD LABORAL

2- CONSTITUCIÓN Y REVISIÓN DE EXPEDIENTE

Un analista del Departamento de Licencias Médicas, es quien recepciona el expediente físico que cuenta con una planilla adjunta que es enviada desde la Unidad de Gestión de Expedientes. Posteriormente acusa recibo e ingresa al sistema *workflow* y ejecuta la acción de acuso recibo, revisando que el Expediente quede con una categoría “Pendiente de dictamen”.

A partir de lo anterior, el analista revisa la competencia que posee el Departamento en el cálculo del subsidio, si este no corresponde a su competencia realiza la devolución a la encargada del área, la cual reasigna el expediente junto con los antecedentes, si este corresponde al Departamento, se verifica que el expediente se encuentre completo.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

En el caso que falte información o se requiera de antecedentes complementarios para efectuar la revisión de cálculo, se requieren éstos a la entidad externa o a quien corresponda, a través de la elaboración del anexo 02 del sistema *workflow*, donde luego se envía el proyecto de oficio a visación por parte de la jefatura del Departamento, para el posterior despacho del expediente, junto con el oficio, al Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario quienes derivarán la consulta a las entidades competentes. **En esta instancia, se debe evaluar la vinculación con las entidades externas, con las cuales se debe tener una rápida obtención de la información necesaria para la constitución del expediente.**

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

El analista de cálculo, una vez estando completo el expediente junto con los antecedentes necesarios para resolver, procede al estudio detallado de la reclamación del Usuario para determinar el motivo de éste y revisar el cálculo de acuerdo a las normas legales que se aplican. De forma posterior, finalizado el análisis y en tanto se haya una vez arribado a la resolución del caso, se elabora la propuesta de oficio de respuesta.

- Este oficio de respuesta puede ser al interesado en anexo 06, si el cálculo corresponde y es correcto, en donde se explica el por qué no se puede proceder a la modificación del cálculo.
- En caso que el cálculo sea erróneo, el oficio resolutivo deba ir a la entidad involucrada (ya sea Isapre, COMPIN u otra), en anexo 05 o 16, dando las instrucciones correspondientes para que se corrija o modifique el cálculo.

Una vez que el oficio resolutivo es elaborado, el analista revisa el fondo y forma del oficio de respuesta y lo imprime para la visación de la autoridad competente.

Luego de resuelta la presentación, se registran los datos de salida en el *workflow* en conjunto con el resultado de la resolución en donde esta puede ser: acogido, acogido parcialmente, rechazado, rechazado parcialmente, y algún otro atingente a la resolución de la reclamación. Junto con esto, se debe anotar de forma manual en el libro de registro de Expedientes, la información del caso terminado o de aquel que sea solicitado a través de informe, en donde se registra el nombre del interesado, materia, código, anexo y profesional informante.

Finalmente, se envía a la jefatura el Expediente con el proyecto de oficio para su revisión y posterior visación.

5- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

La jefatura del Departamento o bien la encargada de área es quien revisa la información contenida tanto en el proyecto de oficio como en el expediente, quien revisa y visa el oficio si este se encuentra conforme o en caso contrario lo devuelve al profesional informante en el caso de tener observaciones.

Las visaciones son realizadas por diferentes jefaturas acorde a la tipología del cálculo del subsidio:

- Cálculo “normal”: Visa la encargada del área
- Cálculo de reclamación que contiene materia legal: Visa la encargada del área y la jefa del Departamento.
- Cálculo de reclamación que contiene prescripción: Visa la jefa del Departamento.
- Cálculo de reclamación que contiene una reconsideración: Visa el Jefe del Departamento en conjunto con la Intendente de Beneficios Sociales.

6- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

Una vez visado el oficio resolutivo, este es enviado a la secretaria del Departamento para que registre en el sistema *workflow* el despacho del expediente a la autoridad del Servicio, dejándolo en categoría “Pendiente de acuso recibo de jefatura”

La jefatura competente firma el oficio resolutivo, y éste es enviado a la Unidad de Gestión de Expediente para su posterior archivado.

Las firmas son realizadas, según la materia y la tipología de la reclamación:

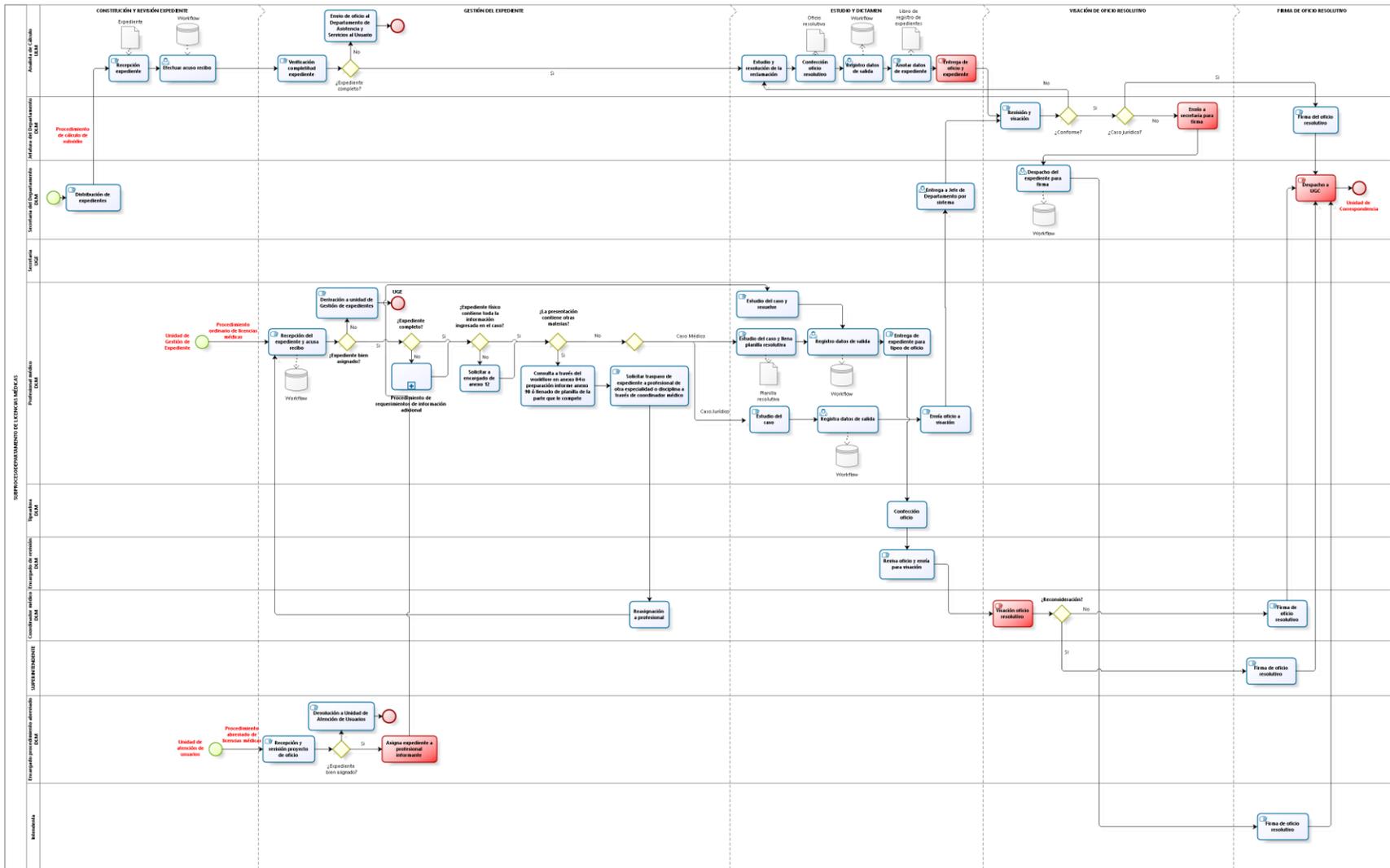
- Cálculo “normal”: El oficio resolutivo debe ser firmado por la Intendente.
- Cálculo de reclamación que contiene materia legal: Posterior a dos visaciones, es la Intendente quien realiza la firma del oficio resolutivo.
- Cálculo de reclamación que contiene prescripción: Una vez que el Jefe del Departamento visa, es la Fiscal quien realiza la firma del oficio resolutivo.
- Cálculo de reclamación que contiene una reconsideración: Luego de dos visaciones previas, el Superintendente es quien firma el oficio resolutivo.

A partir de la descripción del proceso a continuación, se presenta el diagrama sobre el cual resuelve las reclamaciones presentadas por los usuarios en la Superintendencia.¹⁶

¹⁶ El proceso adjunto, corresponde a una diagramación macro de la ejecución del proceso, en relación a lo anterior, se adjuntan los diagramas del proceso con la ejecución de sus actividades de forma más detallada.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 17: Diagramación del subproceso del Departamento de Licencias médicas.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

4.2.3.5 PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RÉGIMENES PREVISIONALES Y ASISTENCIALES

Dentro de las materias que son estudiadas y derivadas al Departamento, se encuentran las relacionadas con la entrega de bonos y algún tipo de subsidio. Cabe destacar, que este proceso fue levantado a partir de los procedimientos del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales que fueron proporcionados por la contraparte técnica del proyecto.

3- CONSTITUCIÓN Y REVISIÓN EXPEDIENTE

El analista del Departamento es quien recepciona las reclamaciones que son derivadas al Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, en donde este es quien verifica ciertos requisitos de admisibilidad. Es a partir de este análisis, que se **verifica si el caso es de admisibilidad del Departamento**, de no ser de una materia que forme parte de los casos que estudia el Departamento esta es devuelta a la Unidad de atención de Usuarios, en caso contrario si es admisible, se realiza el análisis del caso.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

Se **verifica si existen requerimientos de antecedentes adicionales**, de ser incorporados en el Expediente para posteriormente emitir el dictamen. Si se identifica que es necesaria la incorporación, se da paso a la ejecución del procedimiento de solicitud de requerimiento de antecedentes adicionales, ya sea a entidades externas¹⁷ o bien a consulta interna.

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

El analista del Departamento una vez estudiado el caso y posterior a la revisión de la documentación del Expediente, prepara el proyecto de dictamen, que de forma posterior pasa a visación y firma del oficio resolutivo.

5- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

Una vez emitido el proyecto de dictamen, este debe ser visado obligatoriamente por el Jefe del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales. El Jefe del Departamento, decide si validar el proyecto de dictamen, si no es validado, el proyecto de dictamen es devuelto al analista del departamento, en caso contrario, si el Jefe del Departamento valida el proyecto de dictamen, este es enviado a la firma de la autoridad competente.

El número de visaciones de este proyecto de dictamen, pueden corresponder según la materia que se encuentre en estudio, pudiendo ser este por el Jefe de la Unidad como también por el Jefe del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales.

¹⁷ Este procedimiento se encuentra descrito en el apartado “Procedimiento de documentación a entidades externas”

6- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

Una vez realizadas las visaciones del proyecto de dictamen, este pasa a la firma de la autoridad correspondiente, quien decide si firma o no el oficio que le fue entregado. En caso de existir observaciones por parte de la autoridad, este es devuelto al analista del Departamento para una nueva preparación del proyecto de dictamen, en caso contrario, si no existen observaciones pertinentes la autoridad firma, para el posterior envío a la secretaria del Departamento para su despacho a la Unidad de Gestión de Correspondencia.

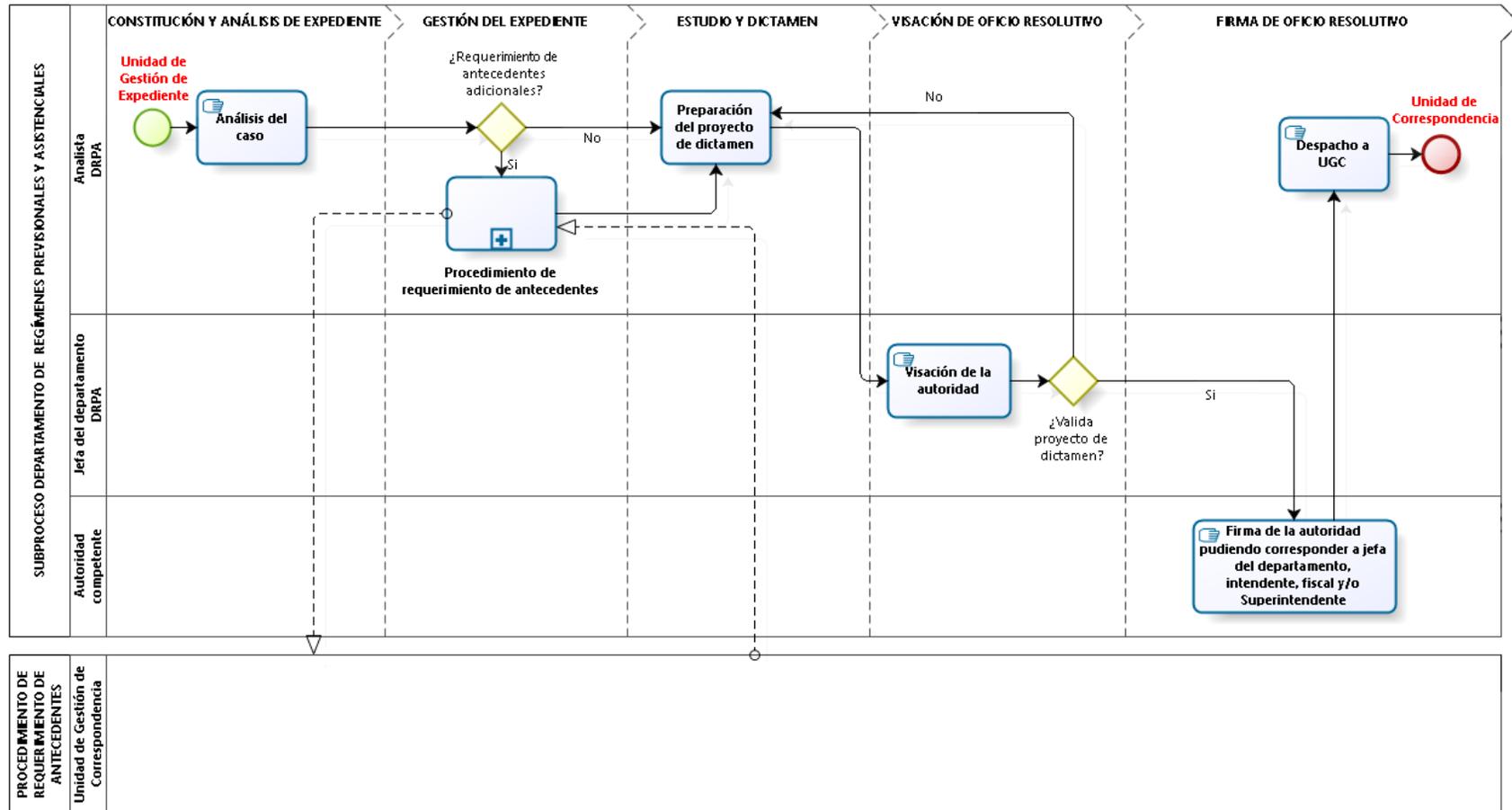
La firma del oficio resolutorio, es realizada según el tipo de materia en estudio. Esto es:

- **Firma por parte del fiscal:** La Fiscal realiza la firma del oficio resolutorio en los casos de reclamaciones de subsidio familiar, acompañado de dos visaciones previas.
- **Firma por parte del Superintendente:** El Superintendente es el encargado de firmar aquellos oficios resolutorios que tienen relación con materias no delegadas, es decir, bono bodas de oro, subsidio de personas menores de 18 años con discapacidad mental y los del artículo 35 de la ley 20.255, también acompañada por dos visaciones anteriores.

A continuación, se adjunta el proceso contencioso general que es realizado por el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 18: Diagramación del subproceso del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

4.2.3.6 PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RÉGIMENES DE BIENESTAR SOCIAL

Las reclamaciones que son ingresadas al Departamento de Regímenes de Bienestar Social, corresponden a causas que tienen relación con los créditos sociales de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar. Este procedimiento comienza en el momento en que se asignan las respectivas reclamaciones para ser resueltas por el Departamento.

2- CONSTITUCIÓN Y REVISIÓN EXPEDIENTE

La secretaria del Departamento recepciona la reclamación enviada desde la Unidad de Gestión de Expedientes, donde posteriormente se ingresa la información de los expedientes recepcionados al *workflow* institucional.

3- GESTIÓN DEL EXPEDIENTE

El analista del departamento recepciona el expediente físico, y acusa recibo en el sistema *workflow*, donde posteriormente verificada si existen requerimientos de antecedentes adicionales. En el caso de requerir nuevos antecedentes se realiza un procedimiento de requerimientos de antecedentes, el cual es realizado por la Unidad de Gestión de Correspondencia. En el caso de no requerir nuevos antecedentes, revisa los ya existentes para realizar el estudio de la reclamación.

4- ESTUDIO Y DICTAMEN

A partir de la revisión de los antecedentes se confecciona el oficio resolutivo por parte del analista del departamento, confeccionando el oficio resolutivo e ingresando los datos al *workflow* institucional. Este es enviado al abogado revisor quien realiza la revisión jurídica del oficio resolutivo, si este determina que se deben realizar correcciones se realiza la devolución al analista del departamento para que corrija posibles errores desde el oficio resolutivo, en caso contrario si no existen correcciones este pasa a revisión y firmas del oficio.

4- VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO

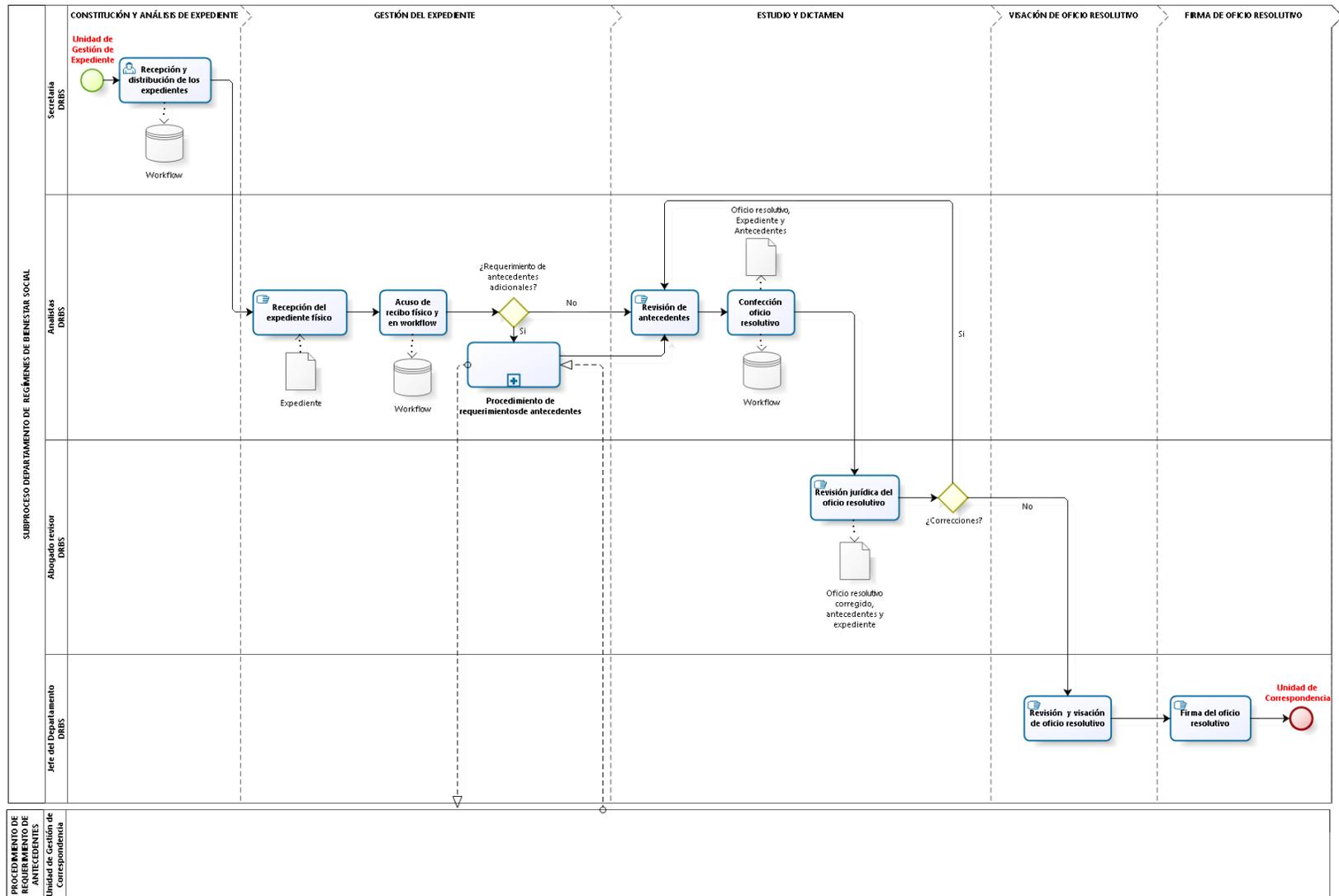
Se envía el oficio resolutivo a la jefa de la Unidad normativa para su visación y posterior despacho del oficio visado para la firma de la autoridad.

5- FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO

La firma del oficio resolutivo es realizada por el Jefe del Departamento de Regímenes de Bienestar Social, para el posterior despacho por parte de la secretaria a la Unidad de Gestión de Correspondencia.

Es a partir de la descripción del proceso antes desarrollado, que a continuación se adjunta la diagramación del proceso que se realiza al interior del Departamento de Regímenes de Bienestar Social.

Figura 19: Diagramación del subproceso del Departamento de Regímenes de Bienestar Social.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

4.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO DEL PROCESO

El apartado que se presenta a continuación, corresponde a la revisión de la gestión y desempeño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, que tiene el objetivo de revisar los antecedentes del proceso relacionados al departamento contencioso administrativo, departamentos de licencias médicas y otros contenciosos, en donde se revisarán los tiempos asociados a cada uno de las etapas e hitos del procesos, el número de personas que participa en cada una de las actividades y la distribución de grados de los funcionarios.

Se precisa que la fuente sobre la cual se generan los análisis de este capítulo es una base datos extraídos del Workflow institucional. Al respecto, se deja constancia que el Workflow, como sistema de información, incorpora debidamente los campos necesarios para consignar las fechas, las asignaciones y los acuses de recibo, el problema se relaciona con el uso que se le da a dichos campos por parte de los profesionales que se vinculan con el Workflow, en cuanto a la obligatoriedad, oportunidad y calidad de los datos que se digitan, como asimismo a que el Sistema no da las alertas pertinentes y permite seguir llenando los campos siguientes, aun cuando alguno de los esenciales no se completan. En dicho contexto, en efecto, como output o salida del Workflow existe múltiple información asociada a los casos que ingresan y se tramitan en el contencioso administrativo de la Superintendencia. Sin embargo, resulta necesario sistematizar adecuadamente dichos datos e incorporar elementos adicionales que permitan dar mayor trazabilidad al procedimiento e identificación de responsables.

En cuanto a la descripción de la base de datos que se utilizó para el análisis, se especifica a continuación:

- a) Desde el workflow, se extraen los datos de la base de "archivados" al 01 de julio de 2016, y se aplican los siguientes filtros:
 - i. Que la fecha del archivo haya sido el 2016 (es decir, se consideran todos los casos que hayan sido archivados el primer semestre del 2016).
 - ii. Que en el Código del caso no contenga la letra P ni la letra R, donde los R son casos Reconsiderados, y los P son casos relacionados al original.
- b) Por su parte, para calcular los tiempos entre fechas, se hizo la resta directa entre hitos. Para efectos del promedio, no se consideraron valores negativos ni mayores a 1500 días.

El objetivo de revisión es identificar como funciona actualmente cada uno de los departamentos y en base a ello identificar similitudes y diferencias que marcan el accionar del proceso en cada contencioso, para así intentar justificar los resultados que se obtienen.

Ahora bien, es muy importante establecer una advertencia que impacta en los resultados, razón por la cual ninguna conclusión puede estar despojada de esta aclaración: los tiempos que figuran en este análisis asociados a la etapa de inicio del procedimiento, que corresponden al Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, se ven abultados por las siguientes razones:

- I. El tiempo que se requiere para conformar el expediente se ve directamente influenciado por los plazos que se toman las entidades fiscalizadas en responder los requerimientos que se gestionan desde la Superintendencia, que muchas veces, supone además iterar en más de una oportunidad. En razón de lo anterior, se da el caso que, las entidades tardan mucho tiempo en responder los requerimientos que efectúa la Unidad de Atención de Usuarios,

estando todo este lapso asignado a la Unidad de Gestión de Expedientes, sin que sea de su responsabilidad la tardanza.

- II. El tiempo que tarda un expediente en ser asignado a un profesional se ve directamente influenciado por la factibilidad de ser derivado en función de la disponibilidad de carga del respectivo profesional. En razón de lo anterior, se da el caso que, si bien un expediente está completo y por tanto en condición de ser asignado a un profesional, no puede serlo por no existir carga disponible (se debe esperar que se libere).
- III. Para determinar el tiempo que tarda un expediente en ser asignado a un profesional, se toma como hito la fecha del acuse de recibo que el profesional realiza, lo cual es un acto manual y discrecional, que no tiene reglas de negocio o validaciones asociadas, y que por tanto puede ser manejado libremente por el interesado. En razón de lo anterior, se da el caso que, si bien un expediente fue asignado a un profesional, dicha asignación no se consolida sino hasta que se haya acusado el recibo.

Por su parte, es relevante hacer un análisis acabado de los tiempos que demoran las entidades fiscalizadas en responder los requerimientos que efectúa la Superintendencia. Sobre la base de lo planteado en el Estudio denominado “Reingeniería del Proceso de Atención del Contencioso de la Ley N° 16.744”, de noviembre de 2014, el tiempo que tardan las mutualidades en responder los requerimientos de antecedentes, es determinante en la explicación del tiempo final para resolver un caso. Asimismo, de acuerdo a la opinión de experto que fue levantada en la etapa de diagnóstico, en lo referido a la solicitud de antecedentes se puede señalar lo siguiente:

- a) En un número importante de casos se requiere pedir antecedentes a entidades fiscalizadas u organismos administradores de regímenes de seguridad social, que son:
 - i. En materia de licencias médicas:
 - A la Superintendencia de Pensiones, para el caso de patologías irreversibles
 - A ISAPRES de afiliación de los reclamantes, para requerir reportes histórico de licencias médicas, eventuales peritajes clínicos, copias de licencias médicas en formato papel y otros
 - A COMPIN, cuando se trata de causales de rechazo de orden jurídico, tales como cuestionamiento de vínculo laboral e incumplimiento de reposo médico.
 - ii. En materia de Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales se requiere de informe y antecedentes a entidades fiscalizadas (Mutualidades de Empleadores, COMPIN, Entidades con Administración Delegada, ISL)
 - iii. Respecto de reclamos por otros beneficios sociales, también es necesario solicitar informe y antecedentes a las entidades administradoras (Asignación Familiar, Crédito Social, Subsidio Familiar, Subsidios Maternales, etc.)
- a) En relación a los tiempos, las entidades que son requeridas de antecedentes tardan un lapso importante en responder la solicitud de antecedentes y documentos. A grandes rasgos y en términos promedio:
 - i. Mutualidades de Empleadores: 25 días hábiles
 - ii. COMPIN: 40 días hábiles.
 - iii. Cajas de Compensación de Asignación Familiar: 30 días hábiles.
 - iv. ISAPRES: 18 días hábiles.

Es por lo anterior que se confirma la hipótesis de trabajo planteada en el “Proyecto de Mejora Integral de los procesos de atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social”, en tanto uno de los principales desafíos de la optimización de procesos y modernización institucional radica

precisamente en la introducción de mejoras en el proceso de conformación de expedientes, que se traduzca en que las entidades levanten los expedientes en forma previa a la solicitud (en tanto hayan generado un rechazo en el origen) y disminuyan de esta forma los tiempos asociados a la remisión de antecedentes.

4.3.1 ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO

Respecto a la estadística relacionada a la resolución de reclamaciones asociadas a la Ley 16.744, se puede observar en la siguiente tabla, donde se revisan los tiempos, dotación y distribución de los funcionarios por grado, que la estadística asociada a cada hito es variada.

Respecto de los tiempos, se puede apreciar que la constitución, análisis y gestión del expediente es uno de los subprocesos que más días demora en ser resuelto, totalizando 105,27 días promedio solo en esta gestión. Dicha situación se justifica principalmente por el tiempo que demora la constitución del expediente, ya que en muchos casos se solicita la incorporación de información faltante que depende de otras instituciones y proceso que por lo demás es bastante engorroso de resolver. Otra de las situaciones que justifica esta cantidad de días es la destinación del expediente al departamento correspondiente, quienes aceptan en el workflow los expedientes recibidos una vez que la carga o stock de expedientes ha disminuido para ser resuelto.

En torno al número de personas que participan en el proceso, se puede apreciar que en los cuatro primeros hitos (recepción de una presentación, ingreso al workflow, destinación del expediente y asignación a un profesional) es el departamento de asistencia y servicios al usuario quien se hace cargo de resolver estos hitos de inicio y además los hitos de fin del proceso (oficio disponible y archivo del expediente). Para las actividades de los hitos de inicio existen 60 personas, pertenecientes a la unidad de gestión de correspondencia, unidad de atención de usuarios y unidad de gestión de expediente, quienes en términos generales pertenecen en su mayoría a los grados más bajos de la institución [11 – 17]. Lo mismo ocurre en los hitos de fin, que están a cargo de la unidad de gestión de correspondencia conformada por 8 profesionales con quienes ocurre una situación similar en la distribución de los grados.

Respecto de los profesionales del contencioso administrativo, se puede apreciar que corresponden a 26 personas, cuya distribución por grado es homogénea, constituyéndose con profesionales del grado [1 -15].

Dicha descripción, es detallada de manera cuantitativa en la siguiente tabla:

Ley 16.744

Tabla 10: Tiempo de ejecución del proceso, dotación y grado de los funcionarios que participan del proceso de resolución de reclamaciones de la Ley 16.744

ETAPA	HITO	TIEMPO (Días)	Dotación (Número de Personas)	Grado (Intervalo)	Número de funcionarios
Atención usuarios y recepción	Recepción de una presentación	105,27	60 p.	[1 – 5]	2
	Ingreso al Workflow			[6 – 10]	4
Constitución y análisis del expediente	Destinación del expediente			[11 – 15]	41
Gestión del Expediente	Asignación a profesional			[16 – 17]	9
Estudio y dictamen	Entrega de oficio para visación	16,53	26 p.	[1 – 5]	4
Visación de oficio resolutivo	Despacho del oficio visado a forma de la autoridad			[6 – 10]	9
				[11 – 15]	8
Firma oficio resolutivo	Despacho a oficina de partes			[16 – 17]	-
Oficio disponible para interesado	Oficio disponible	10,11	8 p.	HONORARIO	5
				[10– 15]	3
Archivo del expediente	Archivo del expediente			[16 – 17]	1

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información obtenida desde el workflow institucional año 2016 e información proporcionada por la SUSESO.

Respecto a los antecedentes correspondientes a la resolución de reclamaciones asociadas a Licencias Médicas, se observa que en términos generales ocurre una situación bastante similar, es la construcción, análisis y gestión del expediente que más días demora dentro del proceso, en una menor cuantía que el contencioso administrativo, pero de igual modo mayor que los tiempos asociados a el resto de los hitos.

Dicha situación, se justifica también por el tiempo asociado a la constitución del expediente propiamente tal y a la asignación al departamento correspondiente quienes también tienen un stock importante de casos a ser resueltos. Respecto del número de días que demora en estar el oficio disponible para la entrega del dictamen, esta cantidad que corresponde a 6,19 días, se justifica a una serie de visaciones y firmas internas que requiere contener el oficio previo a la resolución final, situación que también ocurre en los casos que se resuelven aquellas reclamaciones asociadas a la ley 16.744.

En torno al número de funcionarios, son los mismos profesionales del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario quienes se encargan de desarrollar los hitos de inicio y fin del proceso, con la misma distribución de grados que fue mencionada anteriormente.

Respecto de los profesionales pertenecientes al Departamento de Licencias Médicas, corresponden a 31 profesionales, de los cuales 21 se distribuyen de manera homogénea entre los grados expuestos en la tabla y el resto (10) corresponde a otros profesionales contratados en calidad de honorarios,

quienes no cuentan con un grado, pero que sin embargo desarrollan las mismas laborales que realizan estos profesionales a contrata y de planta. Dicha situación, se justifica principalmente por la capacidad de resolución de casos de los profesionales de este departamento, que tal como fue mencionado anteriormente, corresponden a profesionales contratados para resolver el stock de causas que no son resueltos por los profesionales del departamento.

Las cifras descritas se exponen de manera detallada en la siguiente tabla:

LICENCIAS MÉDICAS

Tabla 11: Tiempo de ejecución del proceso, dotación y grado de los funcionarios que participan del proceso de resolución de reclamaciones de licencias médicas.

ETAPA	HITO	TIEMPO (Días)	Dotación (Número de Personas)	Grado (Intervalo)	Número de funcionarios
Atención usuarios y recepción	Recepción de una presentación	77,80	60	[1 – 5]	2
	Ingreso al Workflow			[6 – 10]	4
Constitución y análisis del expediente	Destinación del expediente			[11 – 15]	41
	Gestión del Expediente			Asignación a profesional	[16 – 17]
Estudio y dictamen	Entrega de oficio para visación	15,74	31	[1 – 5]	4
	Visación de oficio resolutive			Despacho del oficio visado a forma de la autoridad	[6 – 10]
Firma oficio resolutive				Despacho a oficina de partes	[11 – 15]
	[16 – 17]				-
Oficio disponible para interesado	Oficio disponible	6,19	8	HONORARIOS	10
Archivo del expediente	Archivo del expediente			[10– 15]	3
				[16 – 17]	1

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información obtenida desde el workflow institucional año 2016 e información proporcionada por la SUSESO.

Finalmente, respecto de los otros departamentos contenciosos, que corresponden al Departamento de Regímenes de Bienestar Social y el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, presentan una situación similar, en términos de los tiempos, si bien corresponden a tiempos menores que los que demoran el resto de los contenciosos, la distribución es bastante similar. Son los tiempos de constitución del expediente y Oficio disponible los que presentan una mayor demora, por la justificación que se detalle en los otros casos.

En torno a la distribución de grados de los profesionales que se encargan de resolver las resoluciones de bienestar social y regímenes previsionales, que está compuesto por 8 personas, estos corresponden en su mayoría a profesionales pertenecientes a los grados comprendidos entre el 6 y 10.

OTROS CONTENCIOSOS

Tabla 12: Tiempo de ejecución del proceso, dotación y grado de los funcionarios que participan de las resoluciones que resuelven los otros Contenciosos.

ETAPA	HITO	TIEMPO (Días)	Dotación (Número de Personas)	Grado (Intervalo)	Número de funcionarios
Atención usuarios y recepción	Recepción de una presentación	71,94	60	[1 – 5]	2
	Ingreso al Workflow			[6 – 10]	4
Constitución y análisis del expediente	Destinación del expediente	71,94	60	[11 – 15]	41
Gestión del Expediente	Asignación a profesional			[16 – 17]	9
Estudio y dictamen	Entrega de oficio para visación	104,83	8	[1 – 5]	1
Visación de oficio resolutive	Despacho del oficio visado a forma de la autoridad			[6 – 10]	4
				[11 – 15]	1
Firma oficio resolutive	Despacho a oficina de partes			[16 – 17]	-
Oficio disponible para interesado	Oficio disponible	16,21	8	HONORARIO	2
Archivo del expediente	Archivo del expediente			[10– 15]	3
				[16 – 17]	1

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información obtenida desde el workflow institucional año 2016 e información proporcionada por la SUSESOS.

En términos generales, es importante mencionar que existen condiciones claves que justifican el comportamiento los antecedentes del desempeño de los casos que se resuelven y que dicen relación con lo siguiente:

- En torno a los tiempos identificados en la resolución de cada una de las reclamaciones, se observó que son los subprocesos iniciales los que más demoran en cada uno de los contenciosos, la primera producto de las dificultades que presenta el completar el expediente con información adicional y el tiempo que efectivamente demora la asignación a cada departamento quienes tienen un stock prefijado de casos que resolver.
- En torno a la dotación de funcionarios, se puede apreciar que son los del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario quienes pertenecen a los grados más bajos entre los participantes del proceso y que no se condice con la labor que desarrollan, puesto que son claves en la implementación del flujo del proceso y que además en algunos casos tienen la responsabilidad también de resolver reclamaciones.
- Finalmente, se observa que los profesionales del Departamento de Licencias Médicas están conformados por un número no menor de profesionales en calidad de honorarios (situación que no sucede en los otros contenciosos) quienes se hacen cargo de resolver las reclamaciones y casos que los profesionales contrata y planta del departamento no logran resolver (por tiempo).

4.3.2 BRECHAS Y CAPACIDADES Y RECURSOS INTERNOS¹⁸

El siguiente apartado, tiene el objetivo de identificar la situación actual y las principales brechas en torno a las capacidades de los funcionarios y a los recursos internos, que surgen a partir del análisis estadístico y la revisión del funcionamiento del proceso descrito anteriormente. Dicha revisión, permite identificar aquellos elementos relevantes que forman parte de las problemáticas que presenta el proceso actual que, si bien serán mencionados en este apartado, serán resumidos en el análisis causa efecto y en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas al proceso, que son descritos en los siguientes apartados.

En torno a la revisión de capacidades actuales vinculadas al proceso de atención de reclamaciones que presentan los Usuarios, a continuación se revisan los aspectos relacionados a los funcionarios que hoy participan en el proceso en términos de la revisión de grados y cargos relacionados a cada hito del proceso (utilizando como fuente de información la planilla actualizada de funcionarios de la Superintendencia de Seguridad Social, que se encuentra publicada en Gobierno Transparente, y que fue proporcionada a este Consultor por parte de la contraparte técnica, a través de una planilla Excel que a su vez suministró el Departamento de Administración y Finanzas). Además, se describen las características de la herramienta workflow que hoy soporta el proceso y se detallan las principales dificultades que esta gestión presenta.

Tal como expone la siguiente imagen, respecto de los cuatro primeros hitos, en donde se realiza la recepción de una presentación, ingreso al workflow, destinación del expediente y asignación a un profesional, hitos que son desarrollados por el Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, se puede apreciar que los funcionarios que desarrollan estas funciones y que en definitiva se encargan de la recepción de las reclamaciones y distribución a los distintos Departamentos contenciosos, se concentran mayoritariamente (68%) en los grados 11 y 15, seguido en un 15% por aquellos funcionarios pertenecientes a los grados 16 y 17.

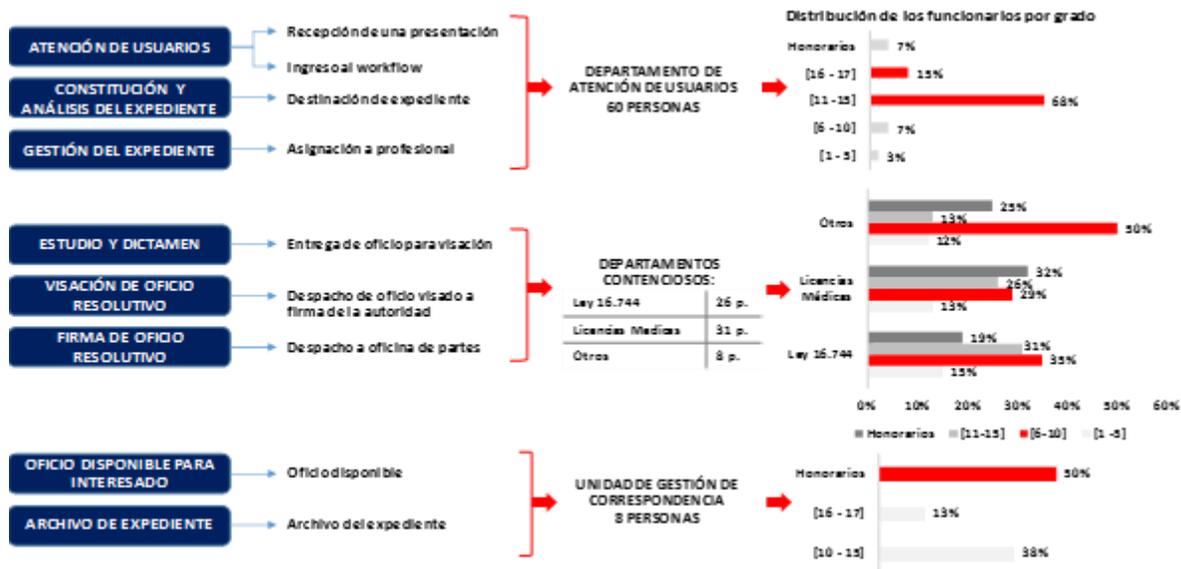
De manera similar, las funciones e hitos desarrollados por los diferentes departamentos contenciosos, luego de la asignación realizada por DASU, es desarrollada en su mayoría por profesionales cuyos grados se concentran entre el 6 al 9, para los Departamentos Contencioso Administrativo, Departamento de Regímenes de Bienestar Social y Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales. Particularmente, se identifica que, para el Departamento de Licencias Médicas, son los profesionales contratados vía modalidad de convenio de honorarios los que en su mayoría desarrollan el proceso de resolución de casos.. Dicha situación se explica, en que, de los 10 profesionales contratados a honorarios dentro del Departamento, 4 de ellos son médicos cirujanos y dos de ellos profesionales abogados, quienes se contratan en esta calidad para resolver causas en específico. Sobre el particular, se debe tener a la vista que, a partir de los reportes de la Unidad de Control de Gestión, se puede identificar que prácticamente el 70% del total de los ingresos de la

¹⁸ Para efectos de este análisis, es importante mencionar que aun cuando existen departamentos que, si bien no participan directamente en el proceso desarrollan una labor clave asociada al funcionamiento e implementación del proceso (apoyo transversal al proceso sustantivo), para efectos de este análisis solo serán considerados los departamentos que participan directamente en el proceso de Resolución de Reclamaciones que presenten los Usuarios, que son el Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, Departamento Contencioso Administrativo, Departamento de Licencias Médicas, Departamento de Regímenes de Bienestar Social y Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales.

institución corresponde a casos que deben ser resueltos (dependiendo de la naturaleza de la reclamación) por los profesionales que conforman el Departamento de Licencias Médicas, siendo las principales causas de reclamaciones las que se vincularon al rechazo de licencias médicas asociadas a causales de orden médico, en el 72,5% de los casos (como por ejemplo, reposo injustificado, reposo prolongado, patologías irrecuperables, entre otras), siguiendo luego las causas de orden jurídico con el 5,7% de los casos (como por ejemplo, presentación fuera de plazo, inexistencia de vínculo laboral, entre otras) y finalmente las vinculadas a la procedencia y/o cálculo del Subsidio por Incapacidad Laboral que en conjunto ascienden al 4,1% de los casos (reclamaciones asociados a la procedencia del derecho a subsidio en el 3,0% de los casos y la revisión del monto de los mismos, en el 1,1 %). Lo anterior grafica de manera relevante la importancia de los recursos vinculados al componente médico en el rol que ejerce la Superintendencia y explica la razón por la cual se debe recurrir a la contratación de profesionales médicos por la vía de Convenios de Honorarios.

Finalmente, las actividades relacionadas a la etapa final marcadas por los hitos de oficio disponible y archivo del Expediente, son desarrolladas por la Unidad de Gestión de Correspondencia, Unidad conformada por 8 personas, de las cuales 4 se encuentran contratadas en calidad de honorario, 3 pertenecen a los grados entre 10 y 15 y 1 pertenece al rango 16 y 17.

Figura 20: Distribución de grados de los profesionales que participan en el proceso de Resolución de Reclamaciones que presentan los Usuarios a la SUSESO.¹⁹



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a los datos expuestos en la planilla de dotación de funcionarios proporcionada por la SUSESO.²⁰

¹⁹ La distribución de dotación otros, se refiere a aquellos profesionales que no tienen grado puesto que su contratación es en calidad de honorarios.

²⁰ UNAU: Se refiere a la Unidad de Atención al Usuario; UGC: Unidad de Gestión de Correspondencia y Contenciosos correspondientes a los departamentos Contencioso Administrativo, Licencias Médicas, Regímenes Previsionales y Asistenciales y Regímenes de Bienestar Social.

Descrita la situación actual de proceso y de las condiciones de contrato que hoy tienen las personas bajo los cuales está a cargo, se puede apreciar que son los funcionarios pertenecientes al Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario (DASU), quienes se encuentran concentrados en los grados más bajos (11 -17). Ante ello, es importante mencionar que si bien la resolución de causas de cada reclamación es desarrollada directamente por los profesionales de los diferentes contenciosos (excepto el procedimiento Fast Track), las labores desarrolladas por DASU son muy relevantes en el total del proceso y soportan la tramitación de las reclamaciones presentadas al inicio y al final del ciclo, puesto que son los encargados de recepcionar, ingresar, completar y derivar las reclamaciones (en una etapa de inicio) y luego son los responsables de comunicar a través de oficio la resolución y archivar las causas (en una etapa de finalización).

Producto de lo anterior, es imprescindible tener en consideración esta realidad y en base a ello mejorar las condiciones y capacidades de las personas que hoy son parte de esta Unidad.

Del mismo modo, es importante también tener presente las características bajo los cuales se desempeñan hoy los profesionales que desarrollan funciones dentro de los departamentos contenciosos, en términos de decidir cuál es efectivamente su capacidad de resolución (cantidad y tiempo) y en base a ello poder consensuar la necesidad de otorgar la resolución de causas a profesionales contratados en calidad de honorarios, que en la actualidad se hacen cargo del stock de causas.

Respecto de los cargos de los funcionarios de los departamentos revisados que participan directamente del proceso, se puede apreciar en la tabla expuesta a continuación, que los departamentos contenciosos están conformados principalmente por profesionales **analistas**, que corresponden a los profesionales médicos, abogados, contadores públicos, administradores públicos, ingenieros, y enfermeras que se encargan de resolver las reclamaciones que presentan los usuarios a la Superintendencia. Situación similar ocurre en la Unidad de Atención al Usuario, que si bien cuenta en su mayoría con funcionarios en el estamento administrativo y agentes regionales, hay un número no menor de funcionarios que también son considerados como analistas, donde se encuentran técnicos en prevención, asistentes y trabajadores sociales y un contador público, con menor grado que los profesionales analistas de los departamentos contenciosos pero que de acuerdo a la denominación del cargo cumplirían una función similar.

Tabla 13: Distribución de funcionarios que participan en el proceso de resolución de reclamaciones que presentan los usuarios por cargo y por departamento.

	DASU	Ley 16.744	L. Médicas	Otros
Analistas	11	15	20	6
Administradores	28	2	2	
Agentes Regionales	13	-	-	-
Asesores	1	1	3	1
Jefes	5	1	1	1
Otros	2	7	5	
Suma Total	60	26	31	8

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a los datos expuestos en la planilla de dotación de funcionarios proporcionada por la SUSES0.

Dicho lo anterior, es importante tener en consideración la denominación del cargo que se les asigna a los distintos profesionales que participan en el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, que, si bien probablemente no traerá consigo ajustes de las actuales funciones que desarrollan las personas, entregará mayor claridad respecto del alcance de las acciones que él desarrolla en comparación a otros cargos que también tienen el mismo nombre.

Respecto de los recursos informáticos que soportan el desarrollo del proceso, puntualmente la herramienta workflow que es utilizada para registrar los principales hitos asociados al funcionamiento del sistema, a continuación se revisan las principales dificultades que hoy este sistema tiene, que, si bien no traen mayores dificultades en el proceso propiamente tal, no es del todo claro en los tiempos reales asociados a cada hito.

Tal como fue mencionado anteriormente, el workflow registra una serie de instancias que marcan el inicio y fin de ciertos hitos dentro del proceso. En este sentido, es importante mencionar que una de las principales dificultades que la herramienta presenta es la inexistencia de control y claridad respecto de lo que los usuarios del sistema están registrando, por ejemplo, el registro del sistema en muchos casos no refleja la fecha en que efectivamente ocurrió cada hito, debido a la libertad que tiene el usuario de registrar en el momento en que el crea más pertinente hacerlo, lo cual trae consigo por ejemplo que no se vea reflejado en los departamentos que correspondan, los tiempos asociados a la espera de la llegada del expediente físico y el tiempo en que demora efectivamente la causa en ser resuelta por los profesionales analistas de cada contencioso y además el hecho de que se olvidan de registrar cuando corresponde, los hitos que marcan inicio y fin.

Dicha situación, inevitablemente distorsiona los tiempos en que efectivamente demora cada actividad y dificulta el poder realizar un análisis del desempeño del proceso propiamente tal. A continuación, se hace una descripción de las principales dificultades que hoy presenta el sistema asociado a cada hito, que por lo demás serán revisadas para ser incorporadas en la segunda etapa de este proceso, que dice relación con la optimización y rediseño, que inevitablemente traerá consigo ajustes a las herramientas y soportes informáticos vinculados al proceso.

Tabla 14: Dificultades identificadas en el workflow con recomendaciones de mejora

HITOS	DIFICULTADES / PROBLEMÁTICAS DEL WORKFLOW
Recepción de una presentación	Actualmente este hito presenta una marca en el workflow y corresponde a la fecha del timbre que estampa el funcionario, al recepcionar una presentación. La principal problemática en torno a este hito, corresponde al registro manual que realiza el funcionario al momento de ingresar el expediente al sistema.
Ingreso al workflow	Ingreso manual de la información contenida en los antecedentes presentados por el usuario, que inevitablemente trae consigo dificultades en el correcto registro de la información.
Destinación del Expediente	Este hito requiere el registro de fecha de la destinación del expediente desde la Unidad de atención de Usuarios a la Unidad de Gestión de Expedientes. La problemática que se identifica en esta etapa es que existe el traspaso de los expedientes incompletos, debido principalmente a que se encuentran en espera de respuesta de información adicional por parte de las entidades externas, en donde de todas formas se realiza la destinación del expediente a la espera de la respuesta de las entidades.
Asignación a profesional	Este hito registra fechas de asignación, nombre del profesional y Departamento al cual pertenece. La principal problemática observada es la flexibilidad del sistema para hacer cambios en las asignaciones, que en la actualidad puede ser desarrollada por varias personas que ajustan en diversas ocasiones el estado del expediente.

Entrega de oficio para visación	Este hito, marca la fecha de despacho y la jefatura a quien se despachó para la visación. La principal dificultad que se presenta son los cambios que cada Departamento decida implementar en la validación del oficio, lo que puede traer consigo problemáticas en torno a la información almacenada asociadas a cada expediente.
Despacho del oficio visado a firma de la autoridad	La principal dificultad que presenta el sistema asociado a este hito es el registro del despacho de manera equivocada, haciendo uso de otros botones por tanto el hito no se registra de manera correcta.
Despacho a oficina de partes	La principal dificultad que presenta el sistema asociado a este hito es el registro del despacho de manera equivocada, haciendo uso de otros botones por tanto el hito no se registra de manera correcta.
Oficio disponible	Este hito captura y registra fecha del oficio disponible desde un código de barras, que no funciona en todos los casos, por tanto, el ingreso se desarrolla de forma manual, donde se asumen todos los riesgos que esto significa.
Archivo del expediente	El workflow registra la fecha del archivo y cambio a estado archivado, en algunos casos es factible archivar expedientes que aún no tienen respuesta existiendo el riesgo de archivar causas que no deberían terminar.

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a informe Hitos Proceso Contencioso de la SUSESO.

En términos generales, como se puede apreciar en la descripción de las problemáticas mencionadas del workflow, si bien la herramienta es útil para soportar el proceso y toda la información asociada, requiere de una actualización que se ajuste a los requerimientos actuales de la institución y también del proceso, en términos de que sea capaz de gestionar de mejor manera los tiempos y la información y en base a la cual se pueda obtener información real respecto del desempeño del proceso. Por otra parte, se precisa que solo es una herramienta de registro de acciones que ocurren de manera presencial y en papel, debiendo por tanto avanzar la institución a sistemas con expedientes electrónicos. Finalmente, es evidente que el workflow no es una herramienta que permita levantar indicadores que sean efectivos, tanto para medir la gestión como la productividad.

4.3.3 MAPA DE PROCESOS²¹ Y CADENA DE VALOR

El Mapa de Procesos representa, de manera gráfica, los principales procesos que existen en la institución para el cumplimiento del rol y quehacer de la Superintendencia, así como los productos y resultados que se generan a partir de ellos. Es decir, relaciona el propósito de la organización (Propuesta de Valor) con los procesos que la gestionan y los procesos que la implementan.

La identificación de estos procesos, que gestionan e implementan la propuesta de valor institucional, ayuda a clarificar los aspectos relevantes que se deben controlar dentro de la institución y que son clasificados en tres dimensiones, a saber, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte definidos a continuación:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de una institución y sus estrategias. Generalmente son gestionados por la alta dirección en conjunto.
- **PROCESOS DE NEGOCIO:** Procesos asociados a la Gestión central de la institución que permiten generar el servicio final que se entrega a los Usuarios y a los colaboradores.
- **PROCESOS DE SOPORTE:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo, pero cuyo funcionamiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

El análisis de los procesos claves de la Superintendencia de Seguridad Social, se realizó a partir de la revisión de información secundaria y a partir del rol que hoy define a la institución, que dice relación con la **regularización y fiscalización del 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, denuncias y apelaciones, proponiendo las medidas tendientes al perfeccionamiento del Sistema Chileno de Seguridad Social**, dentro del ámbito de su competencia.

De esta misión, que define el propósito fundamental de la SUSESO se pueden identificar tres ideas fuerzas centrales en torno al quehacer y las funciones que hoy se desarrollan, que dicen relación en primera instancia con la regularización y fiscalización, con la resolución de consultas, denuncias y apelaciones de los Usuarios y proponiendo medidas que perfeccionan el sistema Chileno de Seguridad.

De este modo, los procesos de negocios centrales dentro de la organización se deben alinear a este propósito fundamental, por lo que se definen, en base a lo anterior tres procesos de negocios que dicen relación con los procesos de atención de Usuarios que presentan reclamaciones, los procesos de fiscalización y los procesos al perfeccionamiento del Sistema Chileno de Seguridad Social.

El alcance de este análisis, solo se centrará en la revisión del proceso relacionado a la atención de Usuarios que presenten reclamaciones, del cual existe toda claridad respecto de los 8 subprocesos

²¹ Al revisar la información institucional disponible, no se logró identificar la existencia de un mapa de procesos institucional que consolidará los procesos estratégicos, de negocio y de soporte, por lo que la revisión del proceso que aparece en este apartado forma parte de un levantamiento desarrollado por ClioDinámica en base a la revisión de la misión institucional y de los productos estratégicos establecidos en la ficha de definiciones estratégicas disponible en la Dirección de Presupuestos.

que explican el funcionamiento de este gran proceso mencionado y que son expuestos en el mapa de procesos identificado para la Institución.

Al revisar este mapa de procesos, puntualmente en lo referido a la resolución de reclamaciones que presentan los usuarios, se puede apreciar que en gran medida es desarrollado por los Departamentos que conocen el contencioso, pertenecientes a la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Intendencia de Beneficios Sociales, quienes en definitiva se encargan de revisar las reclamaciones y elaborar dictámenes que aceptan o rechazan las solicitudes realizadas por el Usuario. Ahora bien, desde una perspectiva global, sin centrarse solo en la “resolución” sino que en la “atención” del usuario, inevitablemente se debe relevar el rol del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, que interviene en el proceso al inicio y fin del proceso con un rol sumamente importante.

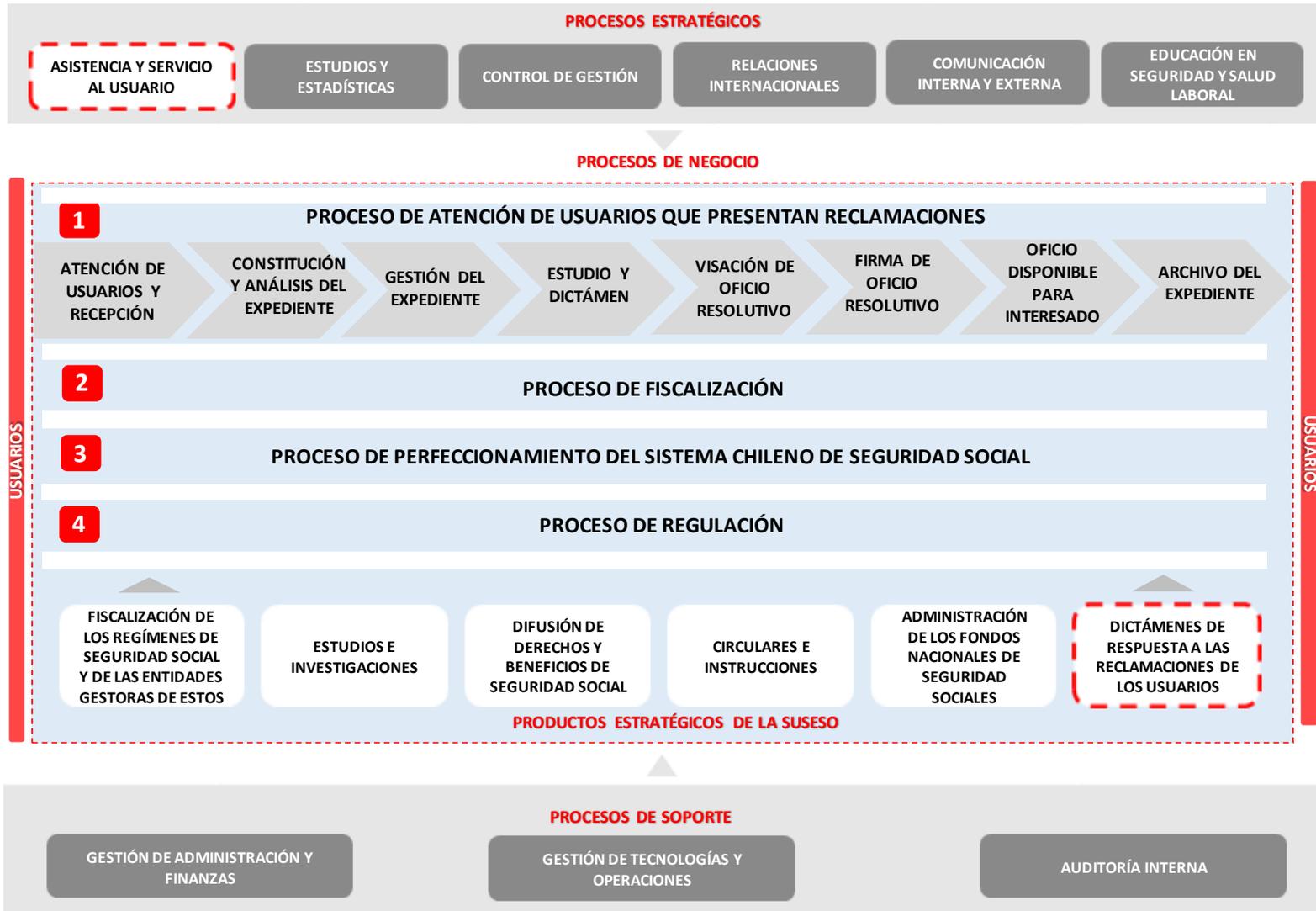
En este sentido, a partir de los resultados de la revisión de estadística asociada al DASU, el funcionamiento actual del proceso y la percepción del equipo interno (contraparte de la SUSESO) se pudo concluir que hoy no existe total claridad del rol que desempeña en el proceso, situación que se ve reflejada también en el mapa de procesos identificado, en donde se posiciona a la Asistencia y Servicio al Usuario con un rol estratégico (a nivel de procesos y de productos) más que de negocios.

En este aspecto, es fundamental que la institución pueda definir cuál es la importancia del Usuario dentro de la organización y plantearse como hoy la SUSESO se organiza para resolver y entregar sus servicios. Los desafíos que hoy plantea el equipo directivo para los próximos años están directamente relacionados con aquello, con cómo lograr reducir los tiempos de atención y resolución de las reclamaciones que presentan los Usuarios. Dicho desafío, requiere de importantes esfuerzos, no tan solo de rediseños sino también de un cambio a nivel institucional en el que se coloque al Usuario en el centro de la gestión, lo que además implica el reconocimiento de este rol como clave en la definición de los procesos de negocio.

Respecto de los procesos de apoyo mencionados en el mapa expuesto en la siguiente página, se logra identificar en primera instancia están compuestos por la gestión de administración y finanzas, la gestión de tecnologías y operaciones y la auditoría interna. Respecto de esto, si bien no son procesos centrales de la organización mediante los cuales se resuelven los procesos de negocio, forman parte del soporte clave que en definitiva permiten el desarrollo y la implementación de aquellos.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 21: Mapa de Procesos actual identificado de la Superintendencia de Seguridad Social



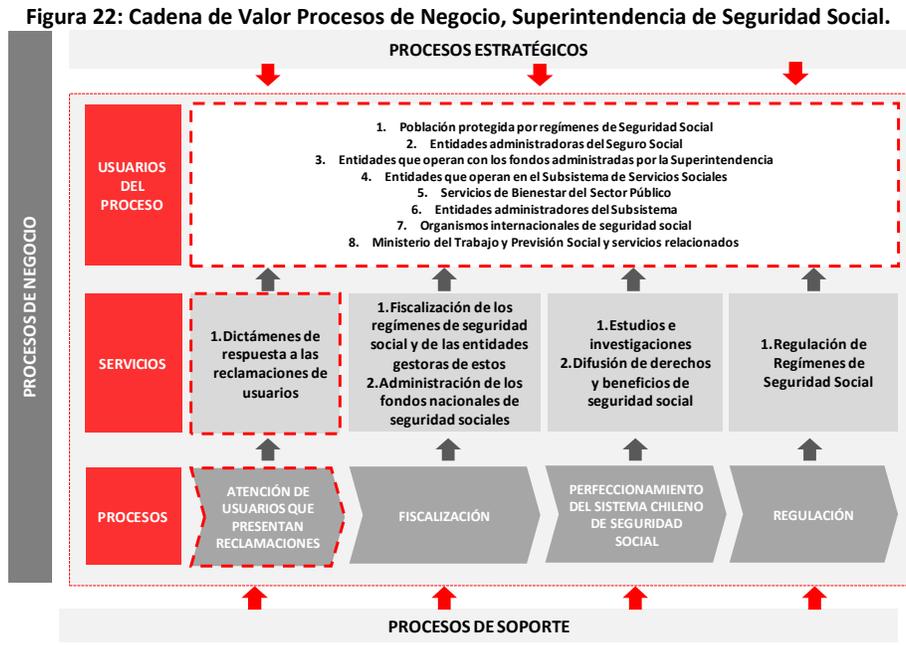
Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A partir del mapa de procesos elaborado anteriormente, se construye una propuesta de cadena de valor asociado al proceso de atención de Usuarios que presentan reclamaciones, la cual describe las principales actividades que desarrollan la institución y los principales Departamentos y Unidades vinculadas. Esta herramienta tiene la capacidad de vincular las líneas del proceso con los servicios definidos por la Superintendencia alineado también a los Usuarios que los reciben, aportando valor a estos y a los procesos y productos internos que contribuyen en su desarrollo, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

Para efectos de la formulación de la cadena de valor, solo se considera la formulación de aquella asociada a los procesos de negocios, al cual corresponde el proceso de atención de Usuarios que presentan reclamaciones.

Como se puede apreciar, los procesos de negocio definidos en la cadena de valor, se vinculan al proceso de negocio expuestos en el mapa de procesos presentado anteriormente, que corresponde a la atención de Usuarios que presentan reclamaciones, fiscalización, regulación y perfeccionamiento del sistema chileno de Seguridad Social, procesos que a través de los servicios permiten llegar a los ocho Usuarios definidos.

Los servicios identificados, dan respuesta a estos procesos mencionados. Para el caso del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se identifica que da respuesta al servicio correspondiente a dictámenes de respuesta a las reclamaciones de Usuarios, que se corresponde a las resoluciones recaídas en apelaciones y reclamos en contra de decisiones emanadas de los organismos fiscalizados y que tienen el carácter de vinculantes²²



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a las definiciones establecidas en el formulario de definiciones estratégicas de la DIPRES.

²² Ficha e definiciones estratégicas año 2015 -2018 (Formulario A1) Dirección de Presupuestos.

Tal como fue mencionado anteriormente, es importante que la institución pueda reflexionar en torno a su actual funcionamiento y que se pueda tener una mirada global en cuanto a cómo se da respuesta a las necesidades de los Usuarios, poniendo especial atención en que el desafío institucional de disminución de tiempo traerá consigo la necesidad de poder funcionar en torno al Usuario y a como entregar los servicios de manera más eficiente.

4.3.4 BRECHAS DE DESEMPEÑO

Con el propósito de analizar el desempeño del proceso en relación con los tiempos de ejecución del mismo, además de los resultados obtenidos por cada uno de los departamentos contenciosos que forman parte del proceso a continuación, se expone estadística relevante en torno al desempeño del proceso (tiempo) y los resultados asociados a la ejecución de cada uno de los subprocesos.

4.3.4.1 DESEMPEÑO DEL TIEMPO DEL PROCESO

En cuanto al desempeño de los tiempos de ejecución de cada una de las etapas del proceso, en la siguiente figura se presentan en días la demora en la marcación de cada uno de los hitos. Cabe destacar que los mayores tiempos asociados corresponden principalmente atención de usuarios y recepción, constitución y análisis del expediente y gestión del expediente ya sea por las demoras en relación con la **solicitud de mayores antecedentes a otras instituciones**, como por la **espera para la asignación de la carga de trabajo a cada uno de los profesionales** que deberán realizar el estudio y posterior dictamen de la reclamación presentada (para mayor profundización de esta causas, ver la explicación incorporada en la introducción del capítulo 5 de este Informe).

En términos generales, de la estadística revisada se puede identificar lo siguiente:

- ✓ **Los 85,31 días promedio** que demora la asignación del profesional desde la recepción de una presentación, **corresponde al 75% del tiempo total que demora en promedio el flujo del proceso.**
- ✓ De ese 75%, **parte importante correspondería a la iteración con otras instituciones para la conformación del expediente** y la otra parte relevante **se debe a la espera de asignación a profesionales para resolver los casos. También existen inconvenientes asociados a la fecha del acuso de recibo** que depende de un registro humano (sujeto por tanto a discrecionalidad y error).

Figura 23: Tiempos por hito del proceso Contencioso



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información obtenida desde el workflow institucional año 2016

En torno al 75% del tiempo total que demora una causa desde la recepción de una presentación hasta la asignación del profesional, se puede mencionar lo siguiente:

- ✓ El tiempo que se requiere para conformar el expediente se ve directamente influenciado por los plazos que se toman las entidades fiscalizadas en responder los requerimientos que se gestionan desde la Superintendencia, que muchas veces, supone además iterar en más de una oportunidad.
- ✓ En razón de lo anterior, se da el caso que, las entidades tardan mucho tiempo en responder los requerimientos que efectúa la Unidad de Atención de Usuarios, estando todo este lapso asignado a la Unidad de Gestión de Expedientes, sin que sea de su responsabilidad la tardanza.
- ✓ El tiempo que tarda un expediente en ser asignado a un profesional se ve directamente influenciado por la factibilidad de ser derivado en función de la disponibilidad de carga del respectivo profesional.
- ✓ En razón de lo anterior, se da el caso que, si bien un expediente está completo y por tanto en condición de ser asignado a un profesional, que no puede serlo por no existir carga disponible (tiempos de espera en la liberación de la carga de trabajo).
- ✓ Para determinar el tiempo que tarda un expediente en ser asignado a un profesional, se toma como hito la fecha del acuse de recibo que el profesional realiza, lo cual es un acto manual y discrecional, que no tiene reglas de negocio o validaciones asociadas, y que por tanto puede ser manejado libremente por el interesado. En razón de lo anterior, se da el caso que, si bien un expediente fue asignado a un profesional, dicha asignación no se consolida sino hasta que se haya acusado el recibo.

Se acompañan a continuación una breve explicación metodológica y las principales conclusiones que se pueden extraer de este análisis:

a) Metodología:

- i. Se realiza una agrupación de hitos del proceso, de acuerdo a las grandes etapas de un Procedimiento Administrativo establecidas en la Ley N° 19.880 (sobre Bases de Procedimiento Administrativo), es decir: iniciación, instrucción o desarrollo y finalización.
- ii. En este caso, la etapa de iniciación está destinada fundamentalmente a informar al interesado acerca de los requisitos técnicos y jurídicos de su solicitud y de los antecedentes que debe acompañar y se vincula al ingreso de una reclamación y la conformación del expediente. Por su parte, la etapa de Instrucción tiene por objeto determinar, conocer y comprobar los datos. En efecto, la ley llama “instruir el procedimiento” al conjunto de actuaciones que tienen por objeto la determinación, conocimiento y comprobación de los hechos en que deba fundarse la resolución. En general, estos actos se realizarán de oficio - por propia iniciativa- por el órgano que tramite el procedimiento, sin perjuicio del derecho de los interesados de solicitar otras actuaciones que requieran de su intervención. En este caso, nos referimos a la etapa de análisis y estudio del caso y propuesta de resolución, con su correspondiente firma. La etapa de finalización pone término al procedimiento, a través de una decisión de la autoridad, y en este caso se vincula a la puesta a disposición de la resolución al interesado y el archivo de un caso. Se deja constancia que en este análisis no se

- consideran la reconsideración, sin perjuicio que, si bien no es considerada una etapa propiamente tal del procedimiento administrativo, también debemos consignar el periodo de impugnación o reclamaciones (pero alteraría los resultados).
- iii. Por lo tanto, de acuerdo a las actividades descritas en el Informe Hitos (que ha servido de base para la caracterización de etapas), la distribución quedó de la siguiente manera:
- Actividades consignadas entre Hito 1 e Hito 4: Iniciación (hito 1: recepción de una presentación, hito 2: ingreso al workflow, hito 3: destinación del expediente, hito 4: asignación a profesional) que se traduce en las siguientes actividades: 1) atención de usuarios y recepción, 2) constitución y 3) análisis de expediente y gestión de expediente.
 - Actividades consignadas entre Hito 4 e Hito 7: Instrucción (hito 4: asignación a profesional, hito 5: entrega de oficio para visación, hito 6: despacho de oficio visado, hito 7: despacho a oficina de partes) que se traduce en las siguientes actividades: 4) estudio y dictamen, 5) visación de oficio resolutivo y 6) firma de oficio resolutivo.
 - Actividades consignadas entre Hito 7 e Hito 9: Finalización (hito 7: despacho a oficina de partes, hito 8: oficio disponible, e hito 9: archivo del expediente) que se traduce en las siguientes actividades: 7) oficio disponible para interesado, 8) archivo de expediente.
- iv. En cuanto a la descripción de la base de datos que se utilizó para el análisis, se especifica a continuación:
- Desde el workflow, se extraen los datos de la base de "archivados" al 01 de julio de 2016, y se aplican los siguientes filtros:
 - Que la fecha del archivo haya sido el 2016 (es decir, se consideran todos los casos que hayan sido archivados el primer semestre del 2016).
 - Que en el Código del caso no contenga la letra P ni la letra R, donde los R son casos Reconsiderados, y los P son casos relacionados al original.
 - Por su parte, para calcular los tiempos entre fechas, se hizo la resta directa entre hitos. Para efectos del promedio, no se consideraron valores negativos ni mayores a 1500 días.
- b) Conclusiones.
- i. De 8 actividades que integran el proceso de iniciación, instrucción y finalización, el DASU concentra 5, es decir, el 63% del proceso.
 - ii. La distribución de días de cada etapa del proceso es la siguiente: 75% la etapa de iniciación, 17% la etapa de instrucción y 8% la etapa de finalización.
 - iii. La etapa de iniciación concentra el mayor tiempo del proceso, considerando fundamentalmente dos factores: la tardanza en la completitud de expedientes producto de la demora en la respuesta de los organismos fiscalizadores que son requeridos de documentos y antecedentes complementarios, y por la espera para que los expedientes, una vez completados, puedan ser asignados.
 - iv. La distribución de tiempos en un caso simple que no requiere de mayores antecedentes es un muy buen escenario para medir tiempos en forma neutra. Para lo cual se puede tomar la casuística de los procedimientos abreviados en licencias médicas, en donde el 57% del tiempo corresponde a la etapa de iniciación, el 21% corresponde a la etapa de instrucción y el 21% es de la etapa de finalización. Este enfoque permite comprobar la relevancia que tiene la solicitud de documentos en el total del proceso (para mayor profundización, ver lo referido en la introducción del Capítulo 5 de este Informe).

4.3.4.2 RESULTADOS

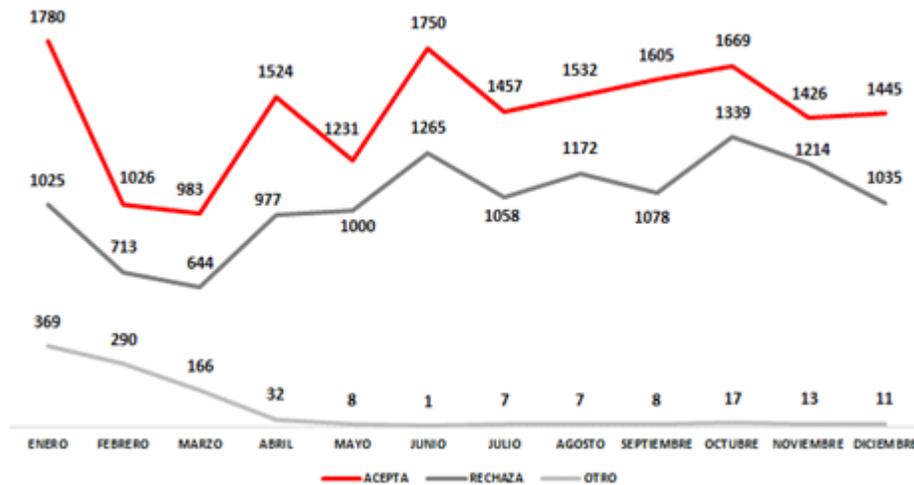
En cuanto a los resultados obtenidos por cada uno de los departamentos contenciosos, a continuación, se analizarán la estadística relacionada con el número de dictámenes aceptados, rechazados y otros dictámenes que se den dentro de los diversos departamentos, información que fue recabada del Informe de Gestión de la Superintendencia de Seguridad Social del año 2015. Lo anterior para identificar la forma como cada uno de los departamentos que resuelven dictámenes se comportan en relación con las reclamaciones ingresadas.

4.3.4.2.1 CONTENCIOSO LICENCIAS MÉDICAS

En cuanto a los resultados obtenidos por el Departamento de Licencias Médicas, en el siguiente gráfico se aprecia que el número de dictámenes aceptados es mayor que el número de dictámenes rechazados en un promedio mensual de 1.452 y 840 respectivamente, además existe un bajo número de reclamaciones que cuenta con otro tipo de dictamen, que corresponde al cierre del caso pero que no son dictaminados ni a favor ni en contra.

De este modo, se puede apreciar que en promedio en el año 2015 el 61,3% de los casos fueron aceptados, el 35,5% fueron rechazados y el 3,2% tuvo otra salida.

Gráfico 8: Número de dictámenes aceptados, rechazados y otros dictámenes del Contencioso Licencias Médicas



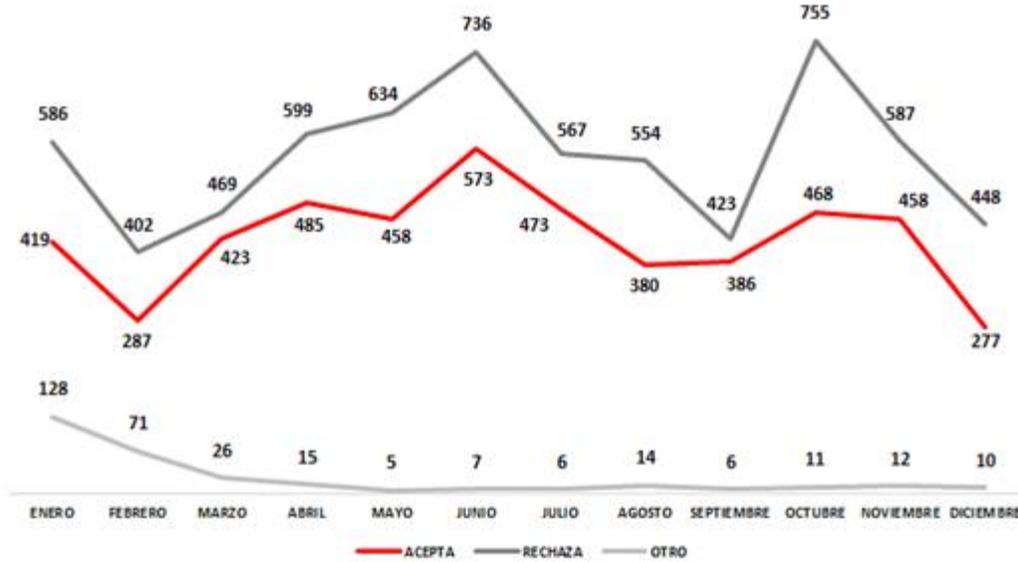
Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

4.3.4.2.2 CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO

Ahora bien, en los resultados obtenidos por el Departamento Contencioso Administrativo, llama la atención su alto número de dictámenes rechazados, en relación con el número de dictámenes que fueron aceptados. En relación a lo anterior, el número de dictámenes rechazados mensualmente corresponde en promedio a 531, en cambio los aceptados en promedio corresponden a 424 dictámenes.

En términos porcentuales, en promedio el año 2015 se rechazaron el 54% de las reclamaciones, se aceptaron el 43% de los casos y el 2,65% tuvo otra salida.

Gráfico 9: Número de dictámenes aceptados, rechazados y otros dictámenes del Contencioso Administrativo.

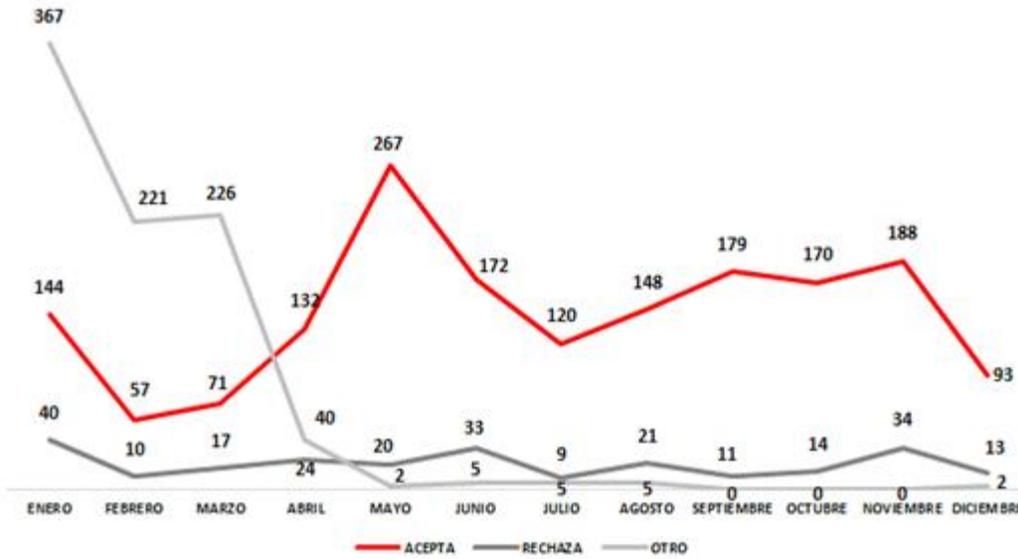


Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

4.3.4.2.3 CONTENCIOSO REGÍMENES DE BIENESTAR SOCIAL

En cuanto a los resultados identificados en los dictámenes del Departamento de Regímenes de Bienestar Social, se observa que, durante el primer trimestre del periodo, los otros tipos de dictámenes resultan ser en mayor cuantía que los dictámenes aceptados, y que los rechazados. **A partir de esto, resulta relevante lograr identificar las causas y factores que influyen en la obtención de estos resultados, aventurando que una de las principales (sino la única) es la naturaleza del caso que se reclama, en donde no existe necesariamente una petición de resolución respecto de un rechazo.** Además, durante todo el periodo, los dictámenes que son aceptados, resultan ser de mayor cuantía que aquellos que son rechazados por el Departamento.

Gráfico 10: Número de dictámenes aceptados, rechazados y otros dictámenes del Contencioso de Regímenes de Bienestar Social

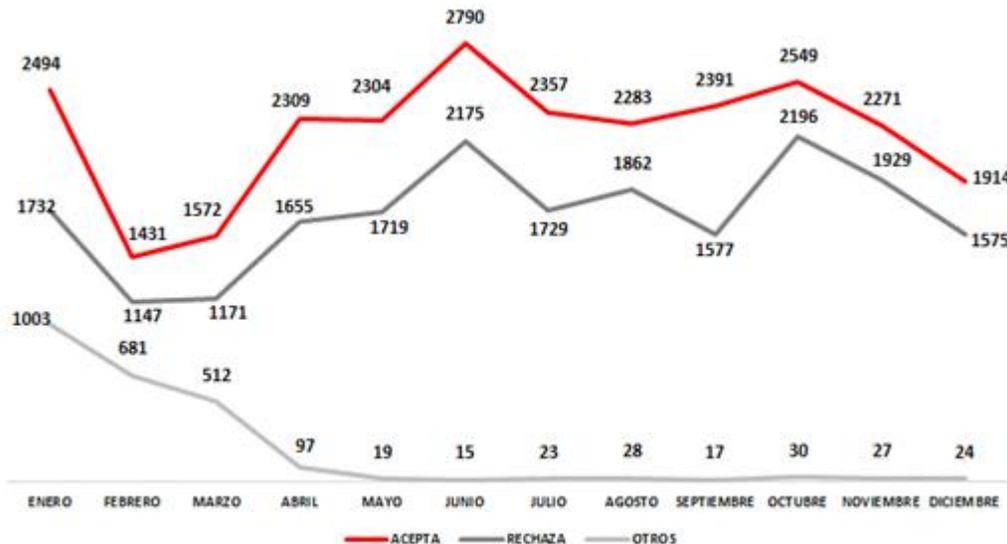


Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

4.3.4.2.4 CONTENCIOSO REGÍMENES PREVISIONALES Y ASISTENCIALES

Los resultados del Departamento Contencioso de Regímenes Previsionales y Asistenciales, muestra una tendencia lineal en cuanto a que el número de dictámenes aceptados, resulta ser en mayor cuantía que aquellos dictámenes que son rechazados.

Gráfico 11: Número de dictámenes aceptados, rechazados y otros dictámenes del Contencioso de Regímenes Previsionales y Asistenciales



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Informe detallado del Contencioso correspondiente al año 2015 – Memorándum N°GC 02-02/2016

4.4 ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO

En forma posterior al estudio de diversas estadísticas, como también en la revisión del proceso actual que se lleva a cabo en la Superintendencia, resulta relevante identificar causas y problemáticas en torno a la ejecución del proceso, como también en relación al impacto que éstas generan. Ahora bien, anteriormente los análisis fueron identificados en base a información obtenida y disponible desde el *workflow* institucional, a continuación, la identificación de causas y efectos se realizan en torno a la ejecución e impacto del proceso, los cuales resultan a partir de los hallazgos obtenidos en torno al análisis del discurso y revisión de información secundaria.

La diagramación de las causas y los efectos de las problemáticas presentes en la ejecución y en el impacto del proceso, corresponden a la utilización de la **metodología Ishikawa, o también llamado “Diagrama de espina de pescado”**. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso.

4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS

Es a partir del análisis del discurso de quienes forman parte del monitoreo e impacto del proceso de presentación de reclamaciones, que a continuación se definen una serie de problemáticas, ya sea en torno a la ejecución del proceso en sí, como también en aspectos transversales de la ejecución del mismo. A continuación, se presenta una tabla en donde se definen las dimensiones del impacto de la problemática identificada, además del foco y la técnica del análisis realizado.

Tabla 15: Matriz de análisis de las causas y problemáticas del proceso actual.

	DIMENSIÓN	FOCO Y TÉCNICA DE ANÁLISIS
IMPACTO EN EL PROCESO	TIEMPO	<p>FOCO DE ANÁLISIS: Identificar problemáticas en torno al uso del recurso tiempo que se utiliza en el desarrollo del proceso. El análisis busca identificar el impacto que poseen ciertas ejecuciones de tareas en el desarrollo del proceso de reclamación y el retraso que éstas pudiesen presentar.</p> <p>TÉCNICA DE ANÁLISIS: Análisis de discurso y documental.</p>
	RECURSOS	<p>FOCO DE ANÁLISIS: Identificar problemáticas en torno al uso de recursos adicionales en la ejecución del proceso y su vinculación con la calidad del mismo.</p> <p>TÉCNICA DE ANÁLISIS: Análisis de discurso y documental.</p>
	CALIDAD	<p>FOCO DE ANÁLISIS: Identificar el impacto de cierta problemática en la calidad de la ejecución del proceso y en los resultados obtenidos en torno a la reclamación, lo anterior con un enfoque tanto en la ejecución del proceso como en los resultados entregados a los Usuarios.</p> <p>TÉCNICA DE ANÁLISIS: Análisis de discurso y documental.</p>
	USUARIO	<p>FOCO DE ANÁLISIS: Identificar problemáticas en torno al Usuario final de la SUSESO, con el objeto de contar con una mirada en torno al impacto que genera el proceso en el Usuario que presenta reclamaciones.</p> <p>TÉCNICA DE ANÁLISIS: Análisis de discurso, documental y del proceso.</p>

Fuente: Elaboración ClíoDinámica.

4.4.2 CASUÍSTICA DEL PROCESO

A continuación, se presenta una tabla resumen en la cual se identifican las principales causas de las problemáticas presentes en el proceso contencioso que se lleva a cabo en la Superintendencia, además de la identificación de los responsables, la frecuencia de ocurrencia de la causa en la ejecución del proceso, y una descripción con su posible efecto en los resultados generales del proceso contencioso.

CAUSA	RESPONSABLE	FRECUENCIA OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN Y EFECTO EN EL PROCESO
NECESIDAD DE ADJUNTAR DOCUMENTACIÓN ADICIONAL PARA LA CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Analista del contencioso. Profesional del Departamento contencioso. 	Alta ocurrencia	En el periodo de análisis del expediente, existen casos (siendo fundamental poder determinar cuántos, por lo que en la propuesta de indicadores se hará hincapié en la necesidad de incorporar este dimensionamiento) en los cuales se debe adjuntar información adicional y esta debe ser requerida internamente, o a entidades externas y también a los propios Usuarios. Esta solicitud de información lleva consigo una utilización del recurso tiempo, lo que podría generar posibles retrasos en los tiempos de resolución de los dictámenes. Además, se utilizan recursos adicionales vinculados con el envío del respectivo oficio de solicitud de información. Cabe destacar que, en ciertas ocasiones, la solicitud de información es realiza de manera “informal” con el objeto de disminuir los tiempos de tramitación, pero como consecuencia de un proceso que no se ajusta a los estándares y que pudiese llegar a afectar la calidad del proceso de solicitud de antecedentes adicionales. Por último, los tiempos que tardan las entidades fiscalizadas en responder en muy elevado, sin que exista una sanción asociada.
ENVÍO DE LA TOTALIDAD DE LAS RECLAMACIONES INGRESADAS VÍAS WEB, AUNQUE NO CUMPLAN CON LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE ADMISIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Analista de las reclamaciones web de la Unidad de atención de Usuarios. Funcionario de Sucursales. 	Alta ocurrencia	Una vez ingresadas las reclamaciones vía página web, estas son impresas por cada una de las regiones en donde se realizaron las reclamaciones. A partir de ello, si bien existe una validación previa de las reclamaciones que son posteriormente enviadas a la Región Metropolitana para su dictamen, el resultado de dicho análisis no impide el ingreso, esto tiene como consecuencia una revisión adicional de la documentación que debe ser verificada en relación a la pertinencia de la SUSESO en la resolución de ciertos casos, lo que constituye una carga adicional de trabajo para los analistas, en donde se utiliza tiempo en la revisión de dichas reclamaciones.

<p>RECEPCIÓN DE RECLAMACIONES POR OTRAS ENTIDADES, SIN QUE EXISTA UNA REVISIÓN ESPECIALIZADA Y EN PROFUNDIDAD DE LA DOCUMENTACIÓN QUE ADJUNTA EL RECLAMANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario de otras entidades. 	<p>Baja ocurrencia</p>	<p>Existen instancias donde los Usuarios pueden hacer llegar la documentación vía otras entidades como lo son SERNAC y CHILEATIENDE, en donde estos reciben la información y si el informante especifica que su solicitud debe ser resuelta por la SUSESO, esta se deriva, sin que exista una revisión previa especializada y profunda de la documentación que el reclamante adjunta. Esto genera que muchas veces la documentación no se encuentre completa para la formación del expediente, donde se utilizan recursos adicionales en la revisión de las reclamaciones enviadas a la SUSESO, además las vinculadas con la devolución de reclamaciones que no son admisibles por la Superintendencia.</p>
<p>RECEPCIÓN DE RECLAMACIONES EN SUCURSALES (REGIONES), SIN QUE EXISTA DEVOLUCIÓN DE LA RECLAMACIÓN POR LA FALTA DE DOCUMENTACIÓN ADJUNTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario Sucursal. 	<p>Baja ocurrencia</p>	<p>Las sucursales con las que cuenta la Superintendencia, reciben la documentación de los Usuarios que acuden a presentar sus reclamaciones. A raíz de ello, los encargados de cada región reciben, registran y envían vía un proveedor de correo el expediente a las oficinas que se encuentran en la Región Metropolitana, pero no realizan una revisión previa de la reclamación, ni de la documentación adjunta, que se traduzca en una devolución al usuario, sino que simplemente se deriva para el ingreso centralizado, lo que implica mayores tiempos de resolución, debido al tiempo asociado al envío de la información a la Región Metropolitana y a la revisión de la información que es recepcionada.</p>
<p>CARGA DE EXPEDIENTES FÍSICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario encargado del traslado de los expedientes. 	<p>Alta ocurrencia</p>	<p>Hoy en día, el proceso se realiza principalmente de forma manual, en donde los expedientes son elaborados en base a la documentación necesaria y en papel. Además, en este proceso participan una serie de actores que físicamente no se encuentran cercanos. Por lo anterior, se realizan traslados de documentación entre Departamento y en lugares físicos que implican un desplazamiento de gran volumen de papeles que conforman los expedientes. Esto, lleva consigo un riesgo asociado principalmente a la pérdida de información y expedientes que se pudiese producir al realizar el traslado de un lugar a otro. Además, esto implica contar con disponibilidad de funcionarios que realicen esta función lo que tiene como resultado que se podrían producir retrasos en los tiempos de ejecución del proceso, o bien, “cuellos de botella” en la asignación de la carga de trabajo. Además, esto lleva consigo una importante brecha entre la asignación de los expedientes que es realizada por medio del sistema workflow, y el tiempo de la entrega física de los expedientes, lo que lleva consigo una dificultad en la medición y posterior evaluación de los tiempos en que se gestiona la entrega de los expedientes a los distintos departamentos.</p>

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



<p style="text-align: center;">ASIGNACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO A PROFESIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analista de asignaciones – Unidad de Gestión de Expedientes. Analista Unidad de Atención al Usuario. 	<p style="text-align: center;">Alta ocurrencia</p>	<p>La asignación de la carga de trabajo a los profesionales, es una tarea que refleja ciertas problemáticas en torno a la ejecución del proceso. Esta es asignada de acuerdo a la fecha de ingreso del expediente a la SUSESO (salvo ciertas excepciones, vinculadas principalmente a los procedimientos abreviados y <i>fast track</i>) y según la carga de trabajo que posea cada profesional y que fue prefijada con anterioridad, en donde esta no puede sobrepasar los niveles asignados a cada uno de ellos. Lo anterior, genera problemáticas asociadas principalmente a “cuellos de botella” y a la acumulación de archivos, que se pueden producir al no lograr asignar la carga de trabajo correspondiente a cada uno de los profesionales de los Departamentos contenciosos. Además, esto genera retrasos asociados a los tiempos de ejecución del proceso, principalmente en el estudio y resolución de las reclamaciones.</p>
<p style="text-align: center;">PROCESO MANUAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Todos los actores del proceso. 	<p style="text-align: center;">Alta ocurrencia</p>	<p>Este proceso se realiza casi en todas las etapas y actividades asociadas de forma manual, lo que lleva consigo una serie de aspectos que pudiesen influir negativamente en el registro de la información y observaciones que puedan surgir desde cualquier actor participante en el proceso. Lo anterior, tiene asociado un posible impacto y riesgo en torno a posibles errores en el registro de la información. Esto, además, determinado por el número de personas que participan dentro del proceso, en donde cada uno de ellos realiza registros y apreciaciones distintas según el caso que se presente. Junto con lo anterior, se observa la necesidad de personal intermedio que intervenga en la recepción de los expedientes para su posterior distribución, ya sea a cada uno de los departamentos, o bien a los profesionales para que procedan al estudio de las reclamaciones.</p>
<p style="text-align: center;">PERFIL DE PERSONAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Todos los actores del proceso. 	<p style="text-align: center;">-</p>	<p>Dentro de las personas que participan en el proceso, éstas además realizan otras actividades propias de la institución. Esto quiere decir, que su perfil se puede adaptar según las necesidades que se requiera que realicen. Lo anterior, se ve reflejado principalmente en que no se observan antecedentes en torno a una definición clara de los perfiles que se hacen cargo de las actividades a lo largo del proceso, en torno a la presentación de las reclamaciones que se presentan en la Superintendencia.</p>

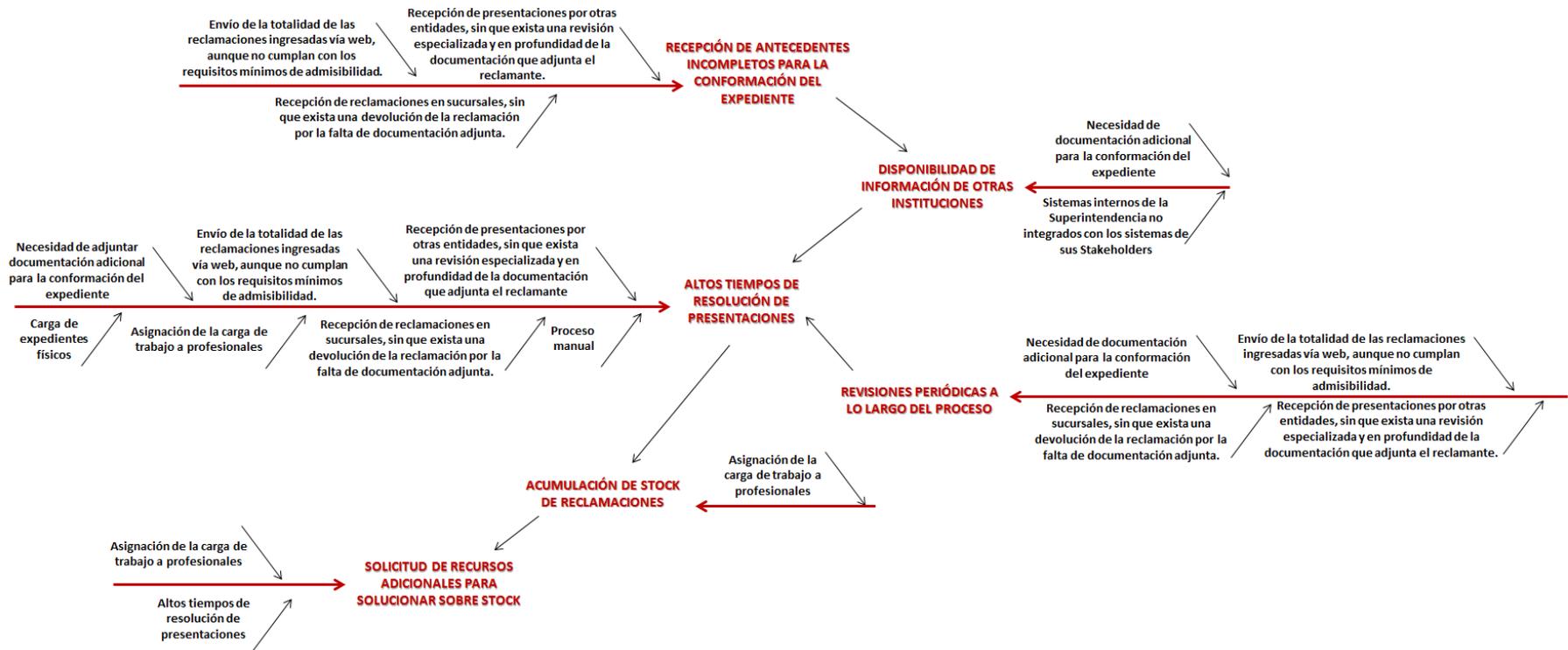
REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



<p>SEGUIMIENTO DE LA RECLAMACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios. 	<p>Alta ocurrencia</p>	<p>Los usuarios, al presentar su reclamación en la Superintendencia, no cuentan con un sistema de seguimiento de la causa, lo que muchas veces implica un desconocimiento sobre el estado actual de la reclamación y una presión adicional dentro del Departamento de Atención de Usuarios, en donde se utilizan tiempos adicionales en la resolución de consultas y dudas que se presenten. El no contar con un sistema de seguimiento de las reclamaciones presentadas, implica un impacto en los Usuarios. Además, de ya contar con un periodo previo de rechazo de sus solicitudes, esto genera incertidumbre en quien presenta la reclamación.</p>
<p>SISTEMAS INTERNOS DE LA SUPERINTENDENCIA NO INTEGRADOS CON LOS SISTEMAS DE SUS STAKEHOLDERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analistas Unidad de Atención al Usuario. 	<p>Alta ocurrencia</p>	<p>En la actualidad los sistemas internos de la Superintendencia no se vinculan con los sistemas de otras instituciones, por lo cual se debe solicitar información adicional para la conformación del expediente por medio de oficios, lo que conlleva una carga de trabajo adicional, además de la utilización de recursos que son necesarios para la solicitud de información.</p>
<p>SISTEMA WORKFLOW POCO AMIGABLE CON LOS USUARIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los actores del proceso. 	<p>Alta ocurrencia</p>	<p>El actual sistema workflow, resulta ser poco amigable para los usuarios del mismo, debido principalmente a la cultura organizacional de la institución en donde el uso de tecnología se muestra como una nueva manera de realizar las labores diarias, es por ello, que el sistema aún presenta algunas observaciones en cuanto a la incorporación de nuevas funcionalidades, acorde a las necesidades que son presentadas por los mismos usuarios.</p>
<p>USUARIOS RESISTENTES AL REGISTRO DE INFORMACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los actores del proceso. 	<p>Ocurrencia media</p>	<p>Algunos de los usuarios directos del sistema workflow, se muestran resistentes a la utilización del sistema debido principalmente a la gran carga de trabajo que se presenta durante la ejecución del proceso.</p>
<p>REGISTRO ERRÓNEO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN A LO LARGO DEL PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los actores del proceso. 	<p>Baja ocurrencia</p>	<p>En la ejecución actual del proceso, en ciertas etapas del mismo, se realizan registros erróneos de la información que debe quedar registrada, esto ocurre particularmente en la asignación de la carga de trabajo a los profesionales, en donde se acusa el recibo una vez entregado el expediente, lo que genera posibles inconsistencias de la información a la cual se le desea realizar seguimiento.</p>
<p>SISTEMA WORKFLOW POCO COMPATIBLE CON EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN Y POSTERIOR SEGUIMIENTO DE LAS RECLAMACIONES</p>	<p>-</p>	<p>Baja ocurrencia</p>	<p>El proceso de reclamaciones de la SUSESO, en la actualidad no cuenta con un sistema de monitoreo de las reclamaciones, debido principalmente a que el sistema workflow no resulta compatible con el registro de la información y posterior seguimiento de las causas. En donde se observan problemáticas en torno a la trazabilidad de los expedientes por la inexistencia de un sistema de registro y seguimiento eficiente que permita conocer dónde y desde cuándo se encuentra un expediente.</p>

Es a partir de las principales causas identificadas, que a continuación se presenta un diagrama en la que se identifican las principales problemáticas analizadas las cuales pueden provenir de diversas causales relacionadas con los ámbitos de tiempo, calidad, recursos utilizados e impacto del proceso principalmente en los usuarios.

Figura 24: Aplicación de la metodología Ishikawa a las problemáticas presentes en el proceso contencioso.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Es así, que una vez identificadas las problemáticas del proceso a continuación, se desarrollan cada una de las problemáticas, en torno a las principales causas, y al impacto que cada una de éstas genera.

4.4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS

A partir de la identificación de las principales causas de las problemáticas presentes en el proceso de atención de Usuarios que presentan reclamaciones a continuación, se identifican las problemáticas en torno a la ejecución e impacto del proceso. A raíz de cada una de ellas, emana el posible impacto que pudiesen presentar en relación con un impacto en tiempo, calidad, uso de recursos y en el Usuario final.

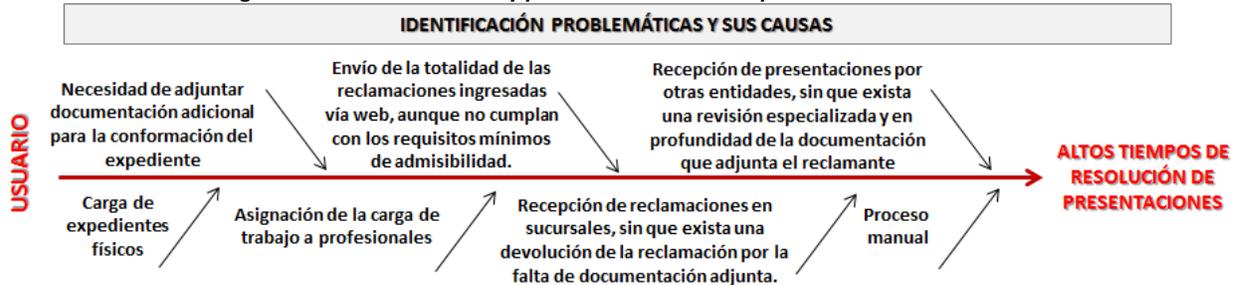
Tabla 16: Identificación de problemáticas con impacto en el Usuario de la Superintendencia.

PROBLEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
USUARIO ALTOS TIEMPOS DE RESOLUCIÓN DE PRESENTACIONES	<p>Dentro del proceso en general existen tiempos aproximados entre 70 y 120 días de demora en la resolución de las reclamaciones presentadas por los Usuarios de la Superintendencia.</p> <p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de adjuntar documentación adicional para la conformación del expediente. - Envío de la totalidad de las reclamaciones ingresadas vía web, aunque no cumplan con los requisitos mínimos de admisibilidad. - Recepción de presentaciones por otras entidades, sin que exista una revisión especializada y en profundidad de la documentación que adjunta el reclamante. - Carga de expedientes físicos. - Asignación de la carga de trabajo a profesionales. - Recepción de reclamaciones en sucursales, sin que exista una devolución de la reclamación por la falta de documentación adjunta. - Proceso manual. 	<p>USUARIO</p> <p>Se genera un impacto social en los usuarios de la SUSESO, debido principalmente a que provienen de etapas previas de rechazo de sus licencias médicas, lo que conlleva a poseer una carga emocional y a no recepcionar sus remuneraciones dentro de su periodo de ausentismo laboral.</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Una vez identificada la problemática de los altos tiempos de resolución de presentaciones y la identificación del impacto directo que ésta posee a continuación, se diagrama mediante la metodología Ishikawa las posibles causas de la problemática anteriormente identificada.

Figura 25: Análisis de causas y problemática con un impacto en el Usuario.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Ahora bien, en relación con las problemáticas que poseen un impacto en los tiempos de ejecución del proceso, se identifican que apuntan principalmente a revisiones a lo largo del proceso, a una errónea recepción de los antecedentes para la formación del expediente y esto da paso a una problemática aún mayor que tiene relación con la acumulación de stock de reclamaciones por parte de los Departamentos contenciosos, lo que lleva a aumentar los tiempos promedios de resolución. A continuación, se muestra una tabla resumen con las problemáticas identificadas, y las causas y el impacto que posee cada una de ellas.

Tabla 17: Identificación de problemáticas con impacto en el tiempo de ejecución del proceso

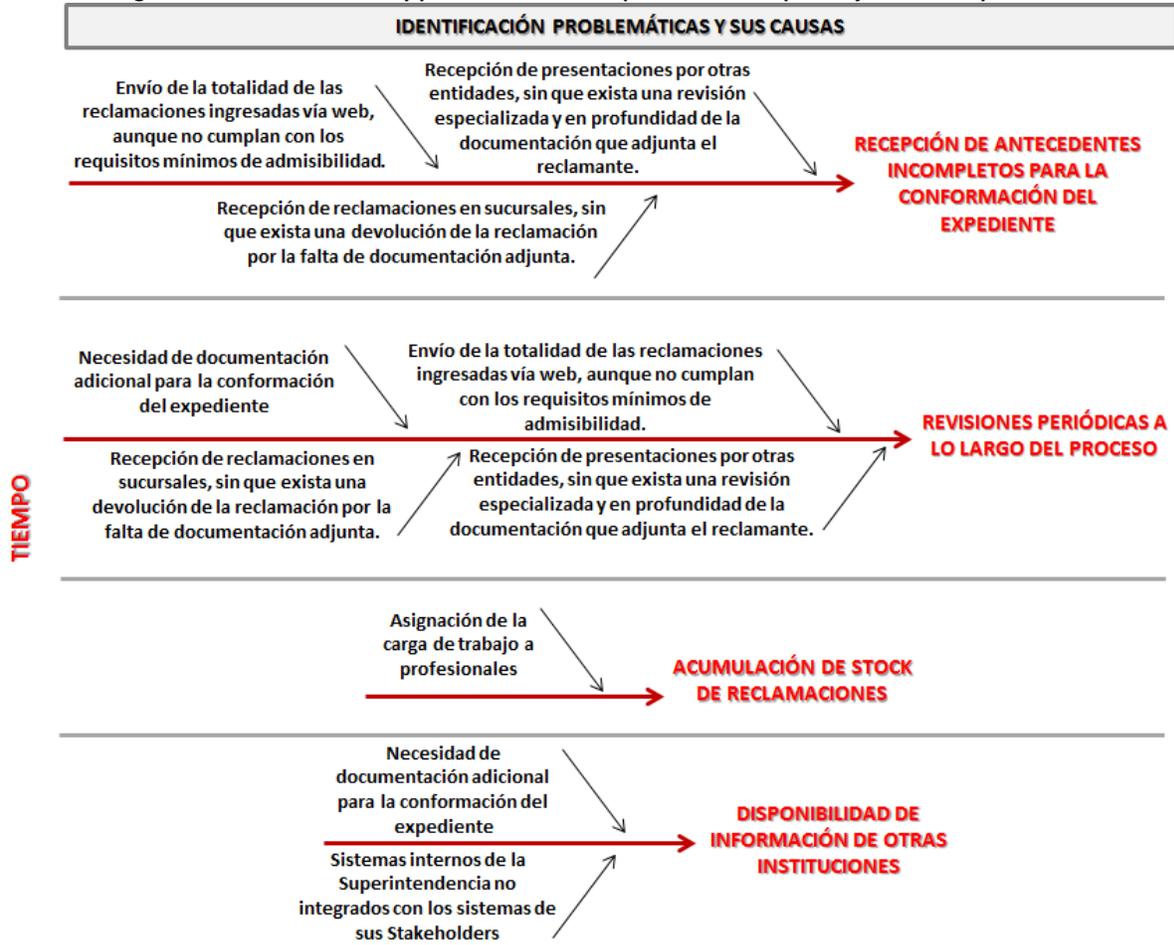
PROBLEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	
TIEMPO	<p>RECEPCIÓN DE ANTECEDENTES INCOMPLETOS PARA LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE</p>	<p>En la recepción de las reclamaciones vía presencial, como también en las otras instituciones, se reciben los antecedentes y resultan contener información incompleta para la constitución del expediente.</p> <p>CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de la totalidad de las reclamaciones ingresadas vía web, aunque no cumplan con los requisitos mínimos de admisibilidad. - Recepción de presentaciones por otras entidades, sin que exista una revisión especializada y en profundidad de la documentación que adjunta el reclamante. - Recepción de reclamaciones en sucursales, sin que exista una devolución de la reclamación por la falta de documentación adjunta. 	<p>TIEMPO</p> <p>La necesidad de documentación adicional para la conformación de los expedientes, genera un retraso en los tiempos de resolución de las presentaciones, además de la utilización de recursos adicionales en relación con la devolución de documentación que no cuenta con la información necesaria para la conformación del expediente.</p>
	<p>REVISIONES PERIÓDICAS A LO LARGO DEL PROCESO</p>	<p>Durante la ejecución del proceso, existen una serie de revisiones en torno a la asignación de las reclamaciones a los diversos Departamentos, verificación de la asignación a profesionales, revisión de documentación adjunta, como también las implicadas a la revisión de los dictámenes emitidos por los profesionales, los que son visados en algunos casos en más de una ocasión además de contar con firmas del Jefe de Departamento o del Superintendente.</p> <p>CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de documentación adicional para la conformación del expediente. - Envío de la totalidad de las reclamaciones ingresadas vía web, aunque no cumplan con los requisitos mínimos de admisibilidad. - Recepción de presentaciones por otras entidades, sin que exista una revisión especializada y en profundidad de la documentación que adjunta el reclamante. - Recepción de reclamaciones en sucursales, sin que exista una devolución de la reclamación por la falta de documentación adjunta. 	<p>TIEMPO</p> <p>Estas revisiones tienen consigo un aumento en los tiempos de resolución de las reclamaciones, asociadas a las diversas validaciones previas que se realizan en torno a la entrega, asignación y posterior dictamen.</p>

<p>ACUMULACIÓN DE STOCK DE RECLAMACIONES</p>	<p>Existe un stock de resoluciones que no son resueltas dentro del mismo periodo (anual) en la cual fueron ingresadas, donde por falta de documentación o antecedentes necesarios para generar una resolución éstas sufren retrasos en los tiempos de dictamen, además de la carga específica que puede recibir cada profesional.</p> <p>CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de carga de trabajo a profesionales - Altos tiempos de resolución de presentaciones 	<p>TIEMPO</p> <p>Retraso en los tiempos de dictámenes, lo que genera un impacto en los Usuarios de la SUSESO.</p>
<p>DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN DE OTRAS INSTITUCIONES</p>	<p>En la ejecución del proceso, se presentan una serie de solicitudes de información adicional, especialmente a entidades externas a la institución. Estas solicitudes son realizadas a través de oficios o bien de forma “informal” por medio de llamados telefónicos a personas que se presentan como idóneas para la resolución de las consultas.</p> <p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de documentación adicional para la conformación del expediente. - Sistemas internos de la Superintendencia no integrados con los sistemas de sus <i>stakeholders</i> 	<p>TIEMPO</p> <p>Contar con la necesidad de elaborar oficios para requerimientos de información, produce retrasos en los tiempos de ejecución del proceso. Es por ello, que en la ejecución actual del proceso, existen solicitudes que son realizadas de forma “informal” por los analistas o administrativos en donde la información es recepcionada, pero no cuenta con respaldo formal de la solicitud realizada, en donde esto pudiese llegar a resultar perjudicial para la calidad del dictamen.</p>

Fuente: Elaboración ClíoDinámica.

En relación con las problemáticas identificadas a continuación, se diagraman las causas y las problemáticas asociadas que surgen como efecto de la interacción de diversas causas.

Figura 26: Análisis de causas y problemática con impacto en el tiempo de ejecución del proceso.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Durante la validación del proceso actual que se lleva a cabo al interior de la Superintendencia, se identificaron una serie de problemáticas que apuntan a tener un impacto en la calidad del proceso de presentación de reclamaciones, mayoritariamente en relación con la usabilidad del sistema actual que sirve de apoyo el proceso, como también en la satisfacción que presentan los Usuarios de la Superintendencia. A continuación, se adjunta una tabla resumen en donde se identifican las problemáticas que cuentan con un impacto en la calidad del proceso de presentación de reclamaciones.

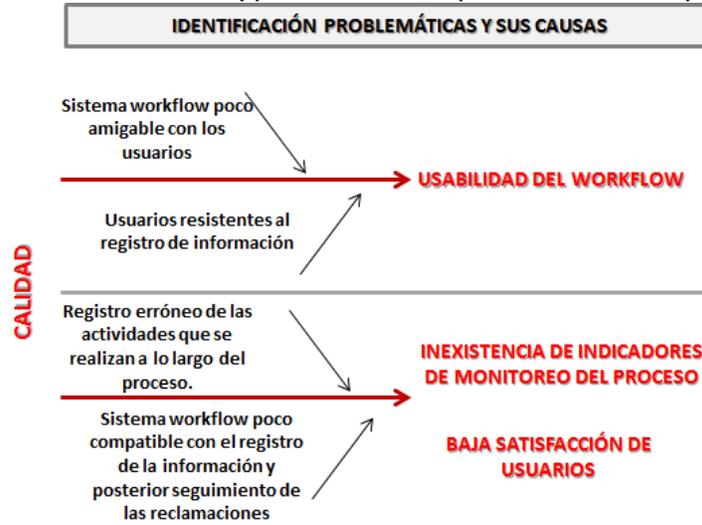
Tabla 18: Identificación de problemáticas con impacto en la calidad del proceso.

	PROBLEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
CALIDAD	USABILIDAD DEL WORKFLOW	<p>El workflow surge como una herramienta para el seguimiento y el correcto registro de la información que es relevante de registrar en un sistema integrado para la Institución. En la ejecución actual del proceso, el workflow no se utiliza como una herramienta de apoyo en la Gestión, sino más bien es un “marcador” en la ejecución de las tareas en donde muchas veces no se cuenta con un correcto registro de la información.</p> <p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema workflow poco amigable con los Usuarios - Usuarios resistentes al registro de información 	<p>CALIDAD</p> <p>La usabilidad del sistema, conlleva a no contar con una herramienta base para la medición del desempeño del proceso asociado a indicadores y a contar con un control acabado de la ejecución del proceso.</p>
	INEXISTENCIA DE INDICADORES DE MONITOREO DEL PROCESO	<p>El proceso contencioso, no lleva consigo asociados indicadores de eficiencia, eficacia, oportunidad ni impacto en torno al desempeño del proceso. Esto se pudiese explicar por una parte por no contar con un sistema que soporte el correcto registro de los hitos relevantes del proceso.</p> <p>CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro erróneo de las actividades que se realizan a lo largo del proceso. - Sistema workflow poco compatible con el registro de la información y posterior seguimiento de las reclamaciones. 	<p>CALIDAD</p> <p>Todo proceso debe contar con indicadores estratégicos y de la ejecución propia de las actividades, es por ello que hoy no se tiene con exactitud los tiempos de demora en cada etapa del proceso, eficiencia de los profesionales y otros aspectos que se tornan relevantes para el desempeño del proceso.</p>
	BAJA SATISFACCIÓN DE USUARIOS	<p>La resolución en ocasiones entrega resultados que no son de fácil entendimiento para quién presentó la reclamación. Lo que conlleva a asistir en una segunda ocasión para que se logre explicar el resultado de dictamen.</p> <p>CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro erróneo de las actividades que se realizan a lo largo del proceso. - Sistema workflow poco compatible con el registro de la información y posterior seguimiento de las reclamaciones. 	<p>CALIDAD</p> <p>La satisfacción de los Usuarios con el servicio que presta la Superintendencia, se puede ver disminuido en cuanto el dictamen no sea lo suficientemente claro para ser entendido por los Usuarios del Servicio.</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica.

Una vez identificadas las principales causas y problemáticas que reflejan un impacto en la calidad del proceso, se utiliza un esquema gráfico que permite tener en consideración diversos factores que influyen en la presentación de la problemática dentro del proceso.

Figura 27: Análisis de causas y problemática con impacto en la calidad del proceso.



Fuente: Elaboración ClioDinámica.

Existen problemáticas que resultan ser causadas por otra problemática mayor. Este es el caso de la solicitud de recursos adicionales para solucionar una problemática mayor que tiene como consecuencia un sobre stock de reclamaciones, los cuales deben ser resueltos en el menor tiempo posible, sin impactar en la calidad del dictamen.

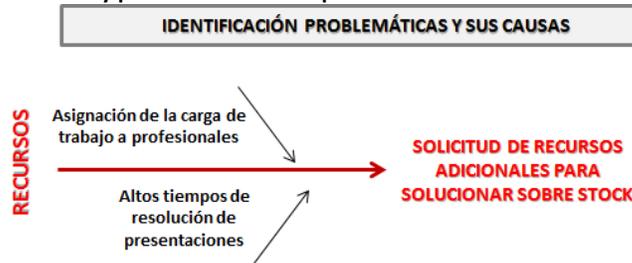
Tabla 19: Identificación de problemáticas con impacto en los recursos utilizados en la ejecución del proceso.

	PROBLEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
RECURSOS	SOLICITUD DE RECURSOS ADICIONALES PARA SOLUCIONAR SOBRE STOCK	<p>Durante la ejecución del proceso, se generan solicitudes de recursos adicionales (personas) para la liberación del stock con el que cuenta cada contencioso.</p> <p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de la carga de trabajo a profesionales. - Altos tiempos de resolución de presentaciones. 	<p>RECURSOS</p> <p>Lo anterior, produce un Impacto en los recursos fiscales utilizados por la Superintendencia al incurrir en la necesidad de contar con recursos adicionales para solucionar las problemáticas que puedan surgir al contar con stock pendiente de reclamaciones.</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica

A partir de lo anterior, esta problemática se esquematiza en un diagrama de Ishikawa, en donde se identifican las causas asociadas a la problemática identificada.

Figura 28: Análisis de causas y problemática con impacto en los recursos utilizados a lo largo del proceso.



Fuente: Elaboración ClioDinámica.

Como consecuencia de las diversas problemáticas identificadas, existen casos en que una problemática mayor implica ser una causa de un problema menor. A partir de lo anterior, se identificaron una serie de problemáticas que resultan ser causales de otro problema en relación con la calidad, recursos, impacto en los Usuarios o bien en el tiempo de ejecución del proceso.

5. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESO

Una vez analizada la situación actual, externa e interna, en la que se enmarca el desarrollo del proceso de resolución de inconsistencias de los Usuarios que presentan reclamaciones a la SUSESO, a continuación, se presentan los principales hallazgos respecto de las fortalezas y debilidades internas que fueron identificadas y también se revisan las oportunidades y amenazas de la institución que pudiesen afectar el desempeño del proceso propiamente tal.

En efecto, la identificación de los aspectos internos que se mencionan a continuación, surgen del proceso de revisión y levantamiento del proceso con el equipo interno de la institución, quienes en diversas jornadas de trabajo plantearon las principales dificultades y fortalezas que ellos identifican como funcionarios vinculados al proceso, y también resultan de la revisión de información secundaria, en donde existen una serie de informes de donde se pudieron recabar los siguientes hallazgos.

En términos de los aspectos externos, que se materializan en oportunidades y amenazas, surgen a partir de la revisión de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del país que pudiesen incidir en la Gestión institucional y por ende en el desempeño del proceso.

De este modo, los principales resultados identificados se resumen en las siguientes tablas, en donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben ser potenciadas o disminuidas de modo de optimizar los tiempos asociados a la resolución de reclamaciones que en la actualidad presentan los Usuarios.

En torno a las fortalezas identificadas en la institución asociadas al proceso revisado en este documento, se puede apreciar que las principales fortalezas identificadas tienen relación con la disponibilidad de los equipos internos a los cambios que pueda traer consigo este rediseño, dado que desde hace algún tiempo se han visto involucrados en algunos procesos en los que han tenido que ajustar ciertas prácticas y métodos de trabajo, que han traído buenos resultados para su Gestión lo que trae consigo entusiasmo y compromiso de aceptar nuevos desafíos, dentro de los cuales por ejemplo se encuentra la resolución de dudas y contención directa a los Usuarios que se dirigen a la oficina de atención. Por otro lado, se identifica que si bien existe una herramienta *workflow*, con todas las dificultades que este presenta en su funcionamiento, el que exista desde mucho tiempo ha permitido ordenar y llevar de algún modo un registro del desempeño del proceso actual.

Fortalezas

- F1:** Disponibilidad de los equipos internos de asumir cambios frente a las necesidades de mejora del proceso
- F2:** Diversidad de canales para el ingreso de reclamaciones por parte de los Usuarios
- F3:** Disponibilidad de algunos profesionales para resolver duda y contener las reclamaciones presentadas por los Usuarios

Respecto de las oportunidades detectadas en el entorno externo institucional, se pueden observar cambios legislativos y formalización de instancias de coordinación con otros organismos del sistema de seguridad social, relacionamiento que en la actualidad afecta directamente el desempeño y los resultados del proceso y que con esfuerzos y acciones concretas podrían efectivamente disminuir los tiempos asociados a la resolución y la calidad de los dictámenes otorgados, vinculación que hoy existe más bien en instancias informales y no de canales y acuerdo de colaboración entre ellas.

Oportunidades

- O1:** Integración de sistemas con otras instituciones vinculadas al proceso que permitan agilizar el tratamiento de la documentación y por ende la Gestión de las reclamaciones
- O2:** Modificación de los estatutos orgánicos de las mutuales
- O3:** Formación de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo
- O4:** Mayores requerimientos de la sociedad respecto de los servicios proporcionados por los organismos públicos

En torno a las debilidades del proceso, se puede identificar estas son variadas, y se relacionan principalmente a las dificultades que hoy se observan en la ejecución e implementación del proceso, que tienen relación con los tiempos, los recursos y el tratamiento de las causas. Dichos hallazgos serán la base sobre la cual se definen las recomendaciones de mejora a implementar y forman parte de los aspectos prioritarios que debe ser abordados para mejorar el desempeño del proceso y la entrega de solución en los tiempos adecuados a los Usuarios que presentan reclamaciones.

Debilidades

- D1:** Tiempos de resoluciones de reclamaciones que presentan los Usuarios a la SUSESO
- D2:** Verificación ineficiente de los requisitos mínimos de admisibilidad de las presentaciones
- D3:** Formalización de la carga de trabajo de los profesionales que resuelven reclamaciones
- D4:** Gestión regional de las reclamaciones que presentan los Usuarios en las sucursales de la SUSESO en regiones
- D5:** Tratamiento físico y manual de los expedientes relacionados a las reclamaciones de los Usuarios
- D6:** Falta de Trazabilidad de las reclamaciones presentadas por los Usuarios a la institución
- D7:** Stock de reclamaciones previo el dictamen final realizado por los Departamentos contenciosos
- D8:** Resistencias de los equipos internos al correcto registro de la información en el workflow (tiempo y forma)
- D9:** Inexistencia de un sistema que monitoree la ejecución y desempeño del proceso
- D10:** Instancias de revisión y validación de la documentación y antecedentes adjuntos al expediente relacionado a una reclamación
- D11:** Centralización de estudios y dictámenes realizados por la SUSESO
- D12:** Ausencia de exigencias, por parte de la SUSESO, a las entidades para el cumplimiento de los plazos requeridos para el envío de información adicional

Finalmente, respecto de las amenazas detectadas, en términos generales estas dicen relación con la situación en la que se encuentra el Usuario que llega a la SUSESO a presentar su reclamación, que por lo demás lleva siendo tramitada meses por otros organismos sin una solución concreta y satisfactoria.

En torno a las principales amenazas identificadas en este documento, están se detallan con mayor claridad en la siguiente tabla que resume los principales hallazgos.

Amenazas

- A1:** Disponibilidad para la obtención de la información desde las instituciones que no son fiscalizadas por la SUSESO
- A2:** Tiempos previos que demoran otras instituciones (COMPIN, Isapres, FONASA) en las resoluciones de las reclamaciones
- A3:** Situación y estado anímico en los que llegan los usuarios a presentar sus reclamaciones a la SUSESO
- A4:** Contingencia noticiosa referente al quehacer de la SUSESO en la que se ha visto envuelto el último periodo
- A5:** Modificaciones legales, reglamentarias y de procesos de acuerdo a los resultados que arroja el estudio desarrollado por la comisión investigadora de la cámara de diputados por actos ejecutados por la Superintendencia

A partir de los hallazgos listados previamente, se elabora la matriz FODA del diagnóstico, la cual permite contrastar los elementos externos e internos en miras de la identificación de elementos relevantes y prioritarios a considerar en el rediseño del proceso. Dicha matriz de análisis FODA cuantitativo, es una técnica de análisis que resulta de la evaluación que se realiza bajo criterio experto, con el objeto de enfrentar en cada cuadrante la influencia que generan los factores endógenos al proceso o la Institución (Fortalezas y Debilidades), enfrentando a los factores exógenos diferenciados en oportunidades y amenazas.

Para lo anterior, se utiliza una escala likert²³ con puntuaciones de 1 a 5 donde se genera el siguiente análisis:

²³ Es una escala fijada estructuralmente por dos extremos recorriendo un continuo desde favorable hasta desfavorable con un punto medio neutral para cada afirmación (Likert, 1932 citado por Casas, 1999). Esta escala es un instrumento estructurado, de recolección de datos primarios utilizado para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de ítems. Las respuestas son ponderadas en términos de la intensidad en el grado de acuerdo o desacuerdo con el reactivo presentado y esa estimación le otorga a la sentencia una puntuación por ítem y una puntuación total que permite precisar en mayor o menor grado la presencia del atributo o variable (Blanco, 2000).

Figura 29: Ejemplo de matriz FODA cuantitativa

	F1	F2	F3	PROMEDIO	D1	D2	D3	PROMEDIO
O1	¿Cómo una fortaleza nos permite aprovechar una oportunidad? BÚSQUEDA DE ESCENARIOS A MAXIMIZAR				¿Cómo una debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad? BÚSQUEDA DE ESCENARIOS POTENCIEN LA OPORTUNIDAD			
O2								
O3								
PROMEDIO								
A1	¿Cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza? BÚSQUEDA DE ESCENARIOS QUE DISMINUYAN AMENAZAS				¿Cómo una debilidad permite que se active una amenaza? BÚSQUEDA DE ESCENARIOS DE GESTIÓN QUE EVITAN LA POTENCIAL AMENAZA			
A2								
A3								
PROMEDIO								

Fuente: Elaboración ClioDinámica

El análisis de la Matriz FODA cuantitativo facilita la obtención de una posición para la toma de decisiones en torno a un modelo en donde se enfrentan factores endógenos (internos) con los factores exógenos (externos). Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización.

A partir de lo anterior, finalmente se obtuvo como resultado la matriz que se presenta a continuación:

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 30: Matriz FODA ponderada del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia.

		FORTALEZAS				DEBILIDADES												PROMEDIO	
		F1	F2	F3	PROMEDIO	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12		
MATRIZ FODA PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES EN LA SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL		Disponibilidad de los equipos internos de asumir cambios frente a las necesidades de mejora del proceso	Diversidad de canales para el ingreso de reclamaciones por parte de los usuarios	Disponibilidad de algunos profesionales para resolver dudas y contener las reclamaciones presentadas por los usuarios	PROMEDIO	Tiempos de resoluciones de reclamaciones que presentan los usuarios a la SUSESO	Verificación ineficiente de los requisitos mínimos de admisibilidad de las presentaciones	Formalización de la carga de trabajo de los profesionales que resuelven reclamaciones	Gestión regional de las reclamaciones que presentan los usuarios en las sucursales de la SUSESO en regiones	Tratamiento físico y manual de los expedientes relacionados a las reclamaciones de los usuarios	Falta de trazabilidad de las reclamaciones presentadas por los usuarios a la institución	Stock de reclamaciones previo el dictamen final realizado por los departamentos contenciosos	Resistencia de los equipos internos al correcto registro de la información en el workflow (tiempo y forma)	Inexistencia de un sistema que monitoree la ejecución y desempeño del proceso	Instancias de revisión y validación de la documentación y antecedentes adjuntos al expediente relacionado a una reclamación	Centralización de estudios y dictámenes realizados por la SUSESO	Ausencia de exigencias, por parte de la SUSESO a las entidades para el cumplimiento de los plazos requeridos para el envío de información adicional	PROMEDIO	
		4,00	4,00	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	1,00	5,00	3,92	
OPORTUNIDADES	O1	Integración de sistemas con otras instituciones vinculadas al proceso que permitan agilizar el tratamiento de la documentación y por ende la gestión de las reclamaciones	4,00	4,00	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	1,00	5,00	3,92
	O2	Modificación de los estatutos orgánicos de las mutuales	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	4,00	2,08
	O3	Formación de la política nacional de Seguridad y Salud en el trabajo	3,00	1,00	3,00	2,33	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,92
	O4	Mayores requerimientos de la sociedad respecto de los servicios proporcionados por los organismos públicos	4,00	3,00	4,00	3,67	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00
	PROMEDIO		3,50	2,25	2,50		3,75	3,00	2,75	2,25	3,25	3,00	3,25	2,25	3,25	3,75	1,75	3,50	
AMENAZAS	A1	Disponibilidad para la obtención de la información desde las instituciones que no son fiscalizadas por la SUSESO	4,00	3,00	3,00	3,33	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,50	
	A2	Tiempos previos que demoran otras instituciones (COMPIN, Isapres, FONASA) en las resoluciones de las reclamaciones	4,00	2,00	4,00	3,33	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,50	
	A3	Situación y estado anímico en los que llegan los usuarios a presentar sus reclamaciones a la SUSESO	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,58	
	A4	Contingencia noticiosa referente al quehacer de la SUSESO en la que se ha visto envuelto el último periodo	4,00	1,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,25
	A5	Modificaciones legales, reglamentarias y de procesos de acuerdo a los resultados que arroja el estudio desarrollado por la comisión investigadora de la cámara de diputados por actos ejecutados por la Superintendencia	4,00	3,00	4,00	3,67	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,83
PROMEDIO		4,00	2,40	4,00		4,80	3,40	3,20	3,00	3,60	2,60	3,80	3,40	3,60	3,80	2,20	2,60		

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

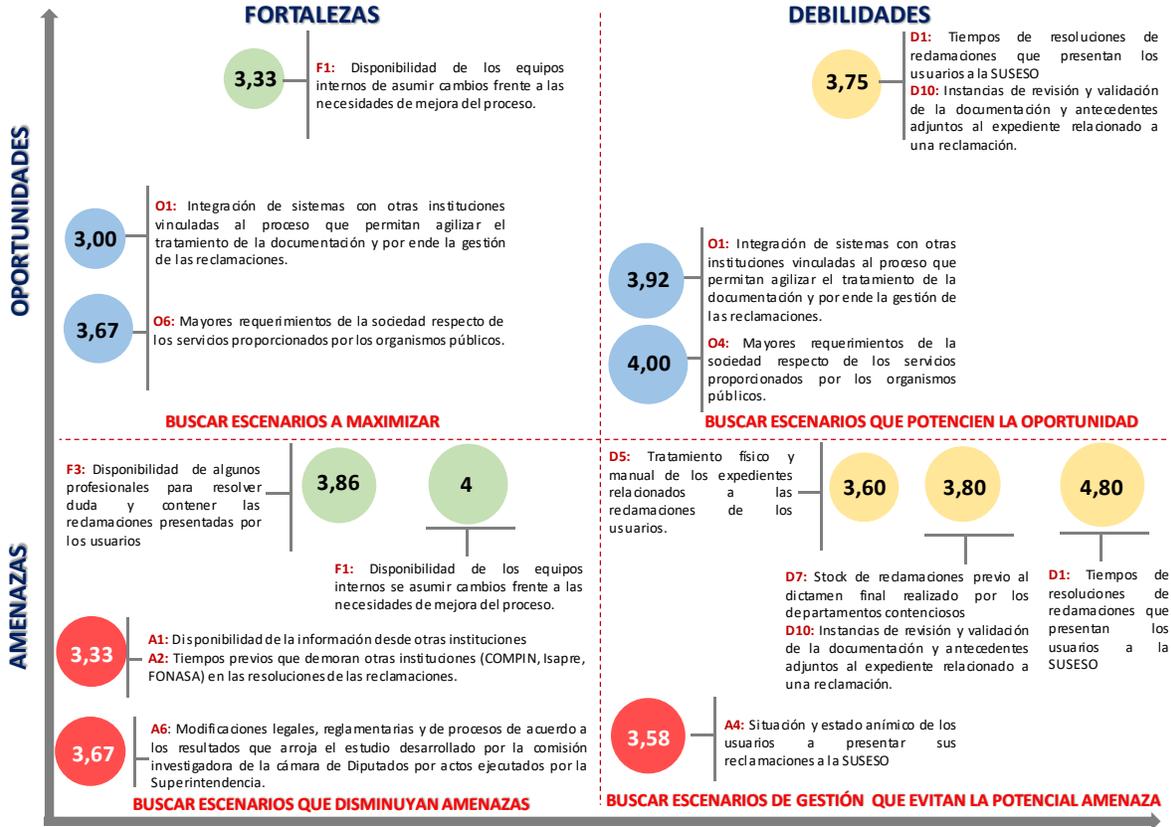
De la matriz FODA presentada con anterioridad, surgen elementos relevantes a ser considerados como parte de las mejoras que se requieren implementar en el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. Desde ahí se puede identificar que existen elementos que son prioritarios de abordar de modo de mejorar las debilidades que hoy presenta el proceso y disminuir las amenazas del entorno que podrían incidir en la gestión del proceso.

Los elementos prioritarios identificados en este análisis se exponen a continuación:

1. Integración de sistemas con otras instituciones vinculadas al proceso que permitan agilizar el tratamiento de la documentación y por ende la gestión de las reclamaciones, debido a las dificultades identificadas en los tiempos que demora hoy por ejemplo el completar un expediente, que en diversas ocasiones requiere de documentación adicional.
2. Por otro lado, es importante poner especial atención en los requerimientos de la sociedad respecto de los servicios proporcionados por los organismos públicos, que inciden directamente en la calidad de los servicios, en términos de los tiempos que demora la resolución de reclamaciones y la claridad en la entrega de la información.
3. Disponibilizar la información con otras instituciones, que se encuentra totalmente vinculado al punto 1 mencionado y a la coordinación necesaria a establecer con otras instituciones del sistema de seguridad social, donde se sabe la institución ya ha desarrollado acciones.
4. Además, en el marco de los requerimientos de la sociedad en términos de obtener servicios de mejor calidad de las instituciones públicas, se identifica necesario seguir fomentando el contacto directo con los usuarios para la resolución de dudas y contención de las diversas reclamaciones que existan.
5. Otra de las dificultades que se identifican, de la cual se cree debe ser incorporado en las propuestas de rediseño, es la gestión manual de expedientes que complejizan los tiempos en que hoy es desarrollado el proceso. Implementar esta mejora, también contribuiría a mejorar la trazabilidad del proceso y tener plena claridad de los tiempos asociados y de los departamentos responsables.

Dichos hallazgos se presentan de manera gráfica en la siguiente figura, que busca, a partir de la evaluación y puntuación experta desarrollada, identificar escenarios a maximizar, escenarios que potencien la oportunidad, escenarios que disminuyan amenazas y escenarios de gestión que eviten potenciales amenazas.

Figura 31: Diagramación matriz FODA



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Estas y otras acciones que se resumen en el siguiente apartado, formarán parte de los aspectos que serán necesarios a considerar en el rediseño del proceso y que en definitiva serán profundizados en la etapa 2 de la asesoría.

6. RECOMENDACIONES DE MEJORA

Las conclusiones y recomendaciones de mejora que emanan del análisis desarrollado en este documento se presentan en tres dimensiones que describen aquellos aspectos relevantes que deben ser considerados desde la mirada institucional, desde el proceso mismo y desde los aspectos externos revisados.

En primera instancia, **desde los aspectos relevantes a nivel institucional**, se plantean seis elementos claves que consolidan los aspectos detectados en el diagnóstico del proceso y que dicen relación con las siguientes temáticas:

- Como se pudo percatar en el informe, los datos estadísticos utilizados corresponden a una fotografía del año 2015, producto de que no existe total confiabilidad de la data de la información existente, esto produce que se manejen datos distintos que no se condicen con lo que realmente sucede. Dicha situación, genera la primera alerta de la necesidad de un rediseño del proceso y de que este además sea soportado por tecnologías eficientes que permiten optimizar su funcionamiento, de modo de tener también mayor certeza²⁴ de la información que se maneje.
- En torno al proceso, este se encuentra actualmente diseñado bajo una lógica que combina las actividades que son de apoyo al proceso dentro del proceso, como es el caso del Departamento de Asistencia y Servicio al Usuario, lo que genera una serie de complicaciones que quedan expuestas en el informe, que se traducen en la necesidad de que el rediseño del proceso debe poder considerarlo como un actor clave.
- Otro de los aspectos identificados dice relación con que no existe integración con otras instituciones del sistema, lo que dificulta la gestión de los usuarios generando problemas por sobre todo en el ingreso de los antecedentes y constitución de los expedientes.
- Por otro lado, para dar respuesta a los lineamientos definidos en el plan estratégico institucional, sobre todo en lo referente a los ejes relacionados con **calidad y certeza** es trascendental modificar las actuales prácticas de atención de usuario. Para ello es importante que una vez que se transforme el “tubo” del proceso este logre responder a los estándares y principios de manera de alinearlos con las definiciones estratégicas.

²⁴ Según ha sido informado por representantes del Departamento de Tecnología y Operaciones, en el corto plazo se procederá a incorporar marcas o etiquetas que sean necesarias para identificar los hitos más relevantes en el proceso de tramitación, se incorporarán reglas de negocio, validaciones y alertas que apunten a la obligatoriedad en el ingreso de los datos más relevantes y se avanzará en la posibilidad de incorporar información automatizada; todo lo anterior, incluyendo por cierto la debida capacitación a los usuarios del sistema con la correspondiente procedimiento de obligatoriedad de uso. Por su parte, considerando que los diagnósticos internos realizados en la institución señalan como una falencia relevante para medir productividad de los procesos sustantivos, esto provocado básicamente por la carencia de un sistema integrado de gestión y a la utilización limitada de la información para la corrección de desvíos en la gestión. En tal escenario, en el mediano plazo y en el marco del Proyecto de Mejora Integral se implementará un nuevo sistema de indicadores de control de gestión y productividad y se avanzará en automatizar parte importante la generación de reportes relacionados, con las debidas alertas, advertencias y mecanismos de seguimiento.

En el marco de la certeza y calidad, también es importante considerar el mejoramiento, estandarización y coherencia del lenguaje utilizado en los dictámenes, de manera de fomentar la satisfacción de los usuarios con las respuestas otorgadas y evitar el reingreso de casos a la institución.

- Respecto del funcionamiento del proceso, se ha podido constatar, que responde a distintas lógicas internas de cada unidad, por lo que será necesario considerar, una vez realizado el rediseño, establecer mecanismos para provocar y producir nuevos cambios, lo que puede ser mediante una unidad de proceso o un responsable a cargo de gestionar los ajustes.
- De manera similar, es importante también mencionar que la estructura debe responder a la estrategia y los procesos deben lograr soportar ambas. Hoy se detectó que no existe una alienación del proceso con la estructura por lo que el rediseño probablemente deberá generar posteriormente una nueva estructura que se alinee con ambos, por lo que es importante comenzar a considerarlos desde ya.

Desde la mirada del **funcionamiento del proceso** dentro de los diferentes departamentos, a partir de la revisión de la estadística asociada a cada hito y la descripción de las principales problemáticas antes mencionadas, se identifican los elementos relevantes a considerar en la próxima etapa de la asesoría y que es necesario incorporar en el rediseño del proceso que dicen relación con lo siguiente:

- Se logró identificar que existe una alta variabilidad de formas en que son desarrolladas las actividades, que se observan en pasos y revisiones innecesarias de visación y autorización que extienden los plazos del proceso. De manera similar, existen lógicas que atentan contra la continuidad del proceso al constatarse número de asignaciones como una especie de “cuota” de revisión de expedientes que finalmente afecta el servicio entregado a los usuarios, sobre todo en los tiempos que deben esperar para recibir el dictamen.
- Un tema que no se pudo determinar durante este diagnóstico, pero que probablemente existe, tiene relación con el volumen de trabajo en papel asociado al proceso, lo que inevitablemente genera ineficiencias per se, dicha situación, con las tecnologías actuales podría perfectamente ser superada.
- A nivel interno, se tiende a pensar que lo que se debe fortalecer es el proceso contencioso y la resolución de las reclamaciones, pero no lo que tiene que ver con la atención al usuario propiamente tal. Dicha situación es crítica, más aún cuando la lógica de las demandas sociales, van a requerir equilibrar los esfuerzos en el proceso mismo de manera coordinada con la atención al usuario.
- Por otro lado, se identifica que hoy el proceso de reclamación se encuentra sumamente centralizado, ante esto, es importante evaluar la factibilidad de otorgar mayor responsabilidad y fortalecer los equipos regionales para que desde la región se pueda hacer una mejor gestión de estos casos, que en la actualidad funcionan como un buzón que recibe y despacha documentación.

Finalmente, desde la revisión de los **elementos del entorno** externo a la institución, se aprecian tres temáticas que son importantes de considerar y que serán profundizadas en el siguiente documento una vez que el proceso haya sido rediseñado, dichas temáticas se resumen de acuerdo a lo siguiente:

- En la actualidad la SUSESO atiende aproximadamente al 10% de los potenciales usuarios, que con el nuevo contexto institucional esto podría aumentar, en la medida que la SUSESO se pueda hacer conocer más, lo que podría generar eventualmente un aumento de los casos ingresados y por tanto un trastorno del proceso hacia los usuarios.
- Por otro lado, se observa cierta complejidad que tiene que ver con las enfermedades mentales que se presentan en las personas, que puede llegar a complejizar el tiempo de análisis de algunos casos que resuelve la SUSESO en esta materia.
- Finalmente, es necesario analizar si el rediseño puede considerar utilizar capacidades profesionales externas, tal como lo hacen otras instituciones del estado y que esto permita agilizar la resolución de cada una de las reclamaciones.



7. PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS

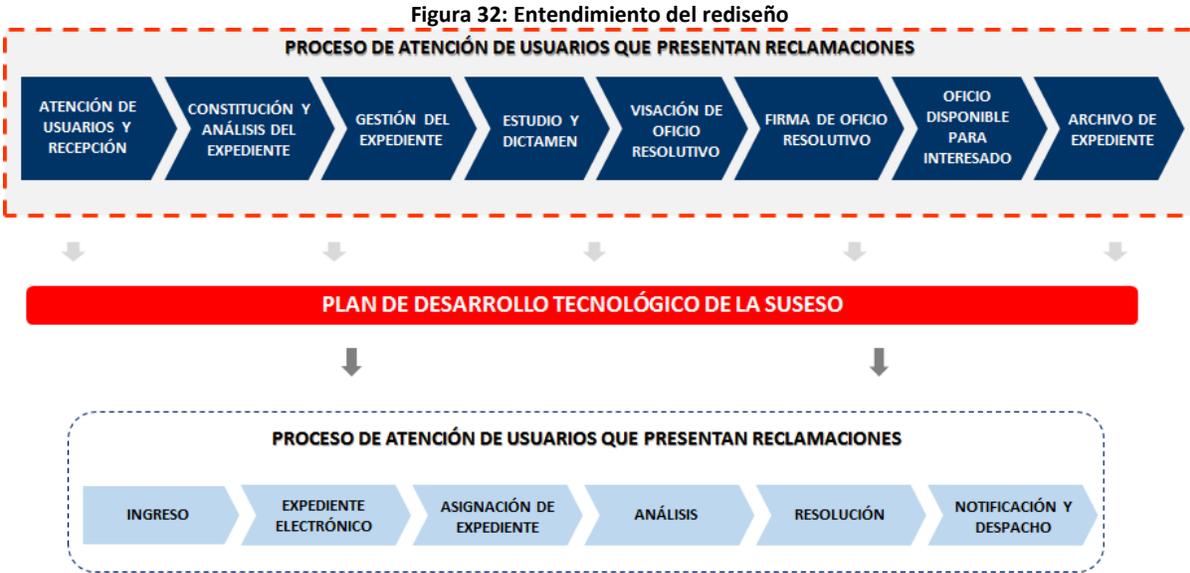
Al interior de la Superintendencia nace el proyecto de mejora integral, que busca corregir los procesos de atención ciudadana de la SUSESO, poniendo foco en mejorar la capacidad de gestión, la efectividad y eficiencia que permita finalmente impactar de manera positiva en la satisfacción de los ciudadanos.

Las problemáticas actuales que presenta la institución generan una serie de dificultades y brechas en los tiempos, en la calidad, cobertura y gasto en el que se incurren, debido a que hoy existen procesos deficientes, tecnología insuficiente, gestión deficitaria, desconocimiento de las normas, entre otros factores.

En la búsqueda de dar respuesta a estas brechas se desarrolla el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones el cual apunta a rediseñar el proceso de atención de reclamaciones que presentan los usuarios a la SUSESO de manera de impactar directamente en los tiempos, calidad y certeza de las solicitudes que los usuarios presentan a la institución.

7.1 ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL REDISEÑO

Cabe destacar que el rediseño del proceso, se basa tanto en el Plan Estratégico Institucional, como también en aspectos relevantes del Plan de Desarrollo Tecnológico de la Superintendencia, donde a partir de ellos se instala una primera mirada de los elementos relevantes que debe considerar el nuevo proceso.



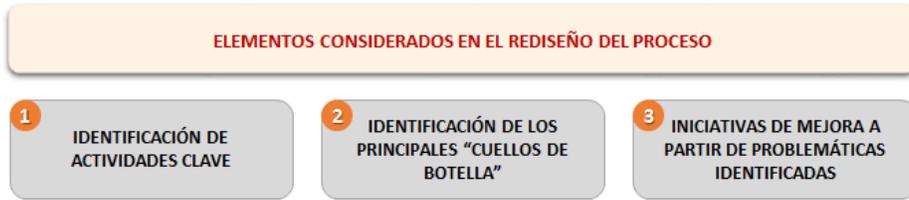
En el presente capítulo se realizarán una serie de análisis, las cuales tendrán como objeto, dar cuenta de los elementos que se considerarán para el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. El primero de ellos consiste, en la **identificación de acciones clave que hoy en día se realizan en el actual proceso de atención de usuarios**, y que corresponden a actividades que se deben considerar y que resultan trascendentales en la ejecución de la atención de usuarios. Dentro de las principales actividades, es posible lograr identificar una serie de problemáticas en torno a su ejecución, en donde se propondrán iniciativas de mejora para la ejecución del proceso, con el objeto de que estas actividades clave, vean disminuidos los tiempos de ciclo, o bien, los recursos utilizados para su ejecución.

Además, se **identificarán los principales “cuellos de botella” en la ejecución del proceso**, los cuales tienen dentro de sus principales problemáticas, el aumento en el ciclo del flujo del proceso, junto con esto, se identificarán las causas asociadas a dichos cuellos de botella y se propondrán mejoras para la disminución del tiempo de ejecución de las actividades.

Finalmente, **a partir de las principales causas y problemáticas identificadas en la etapa del diagnóstico del proceso, se propone una serie de iniciativas de mejora** en torno al impacto que estas generarían en el usuario final de la Superintendencia, en el tiempo de ciclo del proceso, en la calidad y en los recursos utilizados en el mismo.

Cabe destacar, que las propuestas aquí expuestas, se realizan en torno al marco metodológico que soporta el presente rediseño, es decir, a partir de técnicas de optimización, herramientas y de las condiciones que se utilizarán en el nuevo proceso.

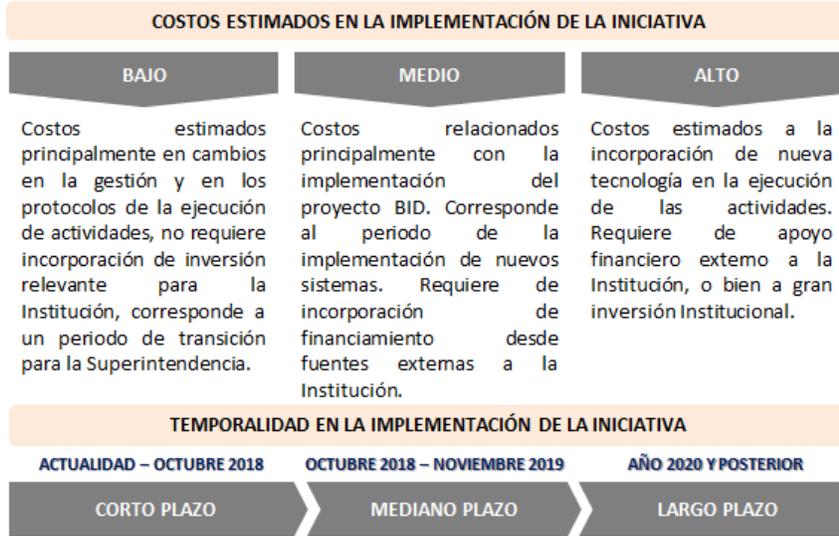
Figura 33: Elementos considerados en el rediseño del proceso



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Además, se diseñará una matriz sobre la cual se definirán los costos estimados y la temporalidad de la implementación de las iniciativas de mejora del rediseño del proceso propuesto.

Figura 34: Definición de costos y temporalidad de las iniciativas de mejora del proceso.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A partir de lo anterior, a continuación, se realiza la descripción y el análisis de cada uno de los elementos considerados para el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia de Seguridad Social.

7.1.1 ACTIVIDADES CLAVE

En el presente apartado se tiene como objeto, **identificar las actividades clave del proceso, entendidas como las principales acciones que deben ser realizadas para una correcta ejecución del nuevo proceso.** Estas actividades emanan, desde el levantamiento realizado por el equipo consultor en la etapa de diagnóstico, en donde, además se identificarán problemáticas en torno a la ejecución de las mismas. Cabe destacar que este rediseño, se realiza en base a los principales aspectos que surgen desde el Plan de Desarrollo Tecnológico diseñado por la Superintendencia, en donde estas actividades clave pretenden dar respuesta a las actividades que son necesarias de ejecutar en cada uno de los subprocesos identificados en esta primera instancia²⁵.

Es importante destacar que **la identificación de las actividades clave del proceso se realizan en torno a los subprocesos que en la actualidad se realizan en la Superintendencia** y que emanan desde la definición del Comité Hitos. Además, algunas de las principales actividades presentan problemáticas en torno a su actual ejecución, que deben ser justificadas en torno a la caracterización de las actividades clave del nuevo proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Tabla 20: Identificación de actividades clave del proceso

	ACTIVIDAD CLAVE	DEPARTAMENTO/ UNIDAD RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN ²⁶	RECURSOS ESTIMADOS	PROBLEMÁTICA	FRECUENCIA ²⁷	CAUSAS IDENTIFICADAS	EFFECTOS EN EL PROCESO	POSIBLES SOLUCIONES
ATENCIÓN DE USUARIOS Y RECEPCIÓN	RECEPCIÓN DE LA RECLAMACIÓN	Unidad de Atención de Usuarios	Bajo	Bajo	Recepción de reclamaciones por la insistencia de los usuarios, aunque la Superintendencia no posea competencia en la materia presentada.	Media	<ul style="list-style-type: none"> Brechas en el empoderamiento de los funcionarios de la Unidad de Atención de Usuarios y falta de entrega de información a los usuarios. Desconocimiento sobre el quehacer de la SUSESO por 	<ul style="list-style-type: none"> Devolución posterior de la documentación debido a la no competencia de la Superintendencia en la materia presentada por el usuario. Tiempo y recursos asociados a la devolución de la 	<ul style="list-style-type: none"> Empoderar a los funcionarios de atención de usuarios. Capacitar a los funcionarios de atención de usuarios a entregar una respuesta acorde a la solicitud que realizan los usuarios y orientar en los pasos a seguir, a partir de la

²⁵ Se tomará como principal insumo, el modelo propuesto por el Plan de Desarrollo Tecnológico, pero a partir del análisis realizado por el equipo consultor, las actividades y subprocesos ahí propuestos podrían cambiar.

²⁶ El tiempo estimado de ejecución, se analiza en relación a los días promedio de demora en el flujo del proceso, según la estadística identificada en el diagnóstico del proceso.

²⁷ La frecuencia fue determinada en función de opinión de experto y contrastada con la contraparte de la Superintendencia, y en tal sentido, es probable que en las diferentes Unidades y Departamentos de la institución existan opiniones disímiles respecto de esta determinación (fundamentalmente cuando se refiere a valorar la labor que realizan actores que participan en otras etapas del proceso).

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



						parte de los usuarios.	documentación presentada por los usuarios.	reclamación presentada. <ul style="list-style-type: none"> Mejora en la educación y formación de los usuarios mediante herramientas educativas de difusión.
IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA RECLAMADA Y REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD	Unidad de Atención de Usuarios	Bajo	Bajo	Falta de conocimiento sobre la identificación de la materia reclamada y determinación de los requerimientos mínimos de admisibilidad que deben ser exigidos al ingresar una reclamación por parte de los usuarios, que si bien hoy existen no se aplican en la operación y es necesario actualizar.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Falta de preparación de los funcionarios de atención de usuarios, para la revisión de los requisitos mínimos de admisibilidad. Falta de difusión de los protocolos de admisibilidad por parte de cada Departamento, acorde a la materia de la reclamación presentada. 	Tiempos y recursos utilizados en la devolución de los expedientes a los usuarios, o en la solicitud de nueva documentación, para ser adjuntada en la reclamación presentada y que no cumplen con los requisitos de admisibilidad requeridos.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y formalizar, protocolos para el ingreso de las reclamaciones a la Superintendencia (que incluyan identificación de la materia reclamada). Estos Protocolos deben ser de revisión y actualización periódica (y retroalimentarse de los resultados del proceso del contencioso) Preparación adicional a los funcionarios en torno a la documentación mínima requerida a los usuarios. Realizar filtros previos en cuanto a la completitud de las reclamaciones presentadas por los usuarios.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

CONSTITUCIÓN Y ANÁLISIS DEL EXPEDIENTE	CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE	Unidad de gestión de expedientes	Alto	Medio	Tiempos que demora en la recepción de los antecedentes solicitados a las entidades externas	Alta	<p>Demoras en la respuesta de las entidades externas, por el no cumplimiento de los plazos establecidos para la respuesta ante solicitudes de información desde la Superintendencia a las entidades fiscalizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Altos tiempos en que el expediente se encuentra a la espera de incorporación de información adicional para la conformación del expediente. • No se puede realizar la asignación a los profesionales, debido a que el expediente no se encuentra en total completitud de antecedentes para la realización del estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar los tiempos de respuesta de las entidades externas (fiscalizadas) para la entrega de la documentación que es solicitada para la conformación del expediente. • Establecer canales de entrega de información inmediata o en menores tiempos. • Formalizar la entrega de la información de forma electrónica. • Monitorear y controlar las solicitudes realizadas a las entidades fiscalizadas y estudiar la aplicación de multas en el caso de incumplimiento.
	DISTRIBUCIÓN DEL EXPEDIENTE	Unidad de gestión de expedientes	Medio	Bajo	Errores en la distribución del expediente a los Departamentos, debido a la asignación manual acorde a la expertis del profesional que realiza la acción y en ausencia de protocolos de asignación	Baja ²⁸	Distribución manual de los expedientes a los profesionales y ausencia de protocolos de asignación	Tiempos y recursos utilizados en la devolución de los expedientes para su posterior reasignación al Departamento.	Asignación automatizada de los expedientes a cada Departamento, basados en criterios de especialidad, criterios administrativos y carga de trabajo. Especial atención requiere en esta asignación los casos de expedientes de naturaleza mixta.

²⁸ Se deja constancia que a pesar de ser frecuencia baja, el impacto es muy alto.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

GESTIÓN DEL EXPEDIENTE	ENTREGA DE EXPEDIENTES A PROFESIONALES	Acorde al encargado de la entrega del expediente a profesionales	Medio	Bajo	Errores en la asignación de los expedientes a los profesionales.	Baja	Asignación manual de la carga de trabajo a los profesionales, acorde a la materia y especialización de los profesionales.	Tiempos y recursos utilizados en la devolución de los expedientes para su posterior reasignación al profesional.	Asignación automatizada de los expedientes a cada profesional basados en criterios de especialidad y carga de trabajo.
ESTUDIO Y DICTAMEN	CHEQUEA CONCORDANCIA DE EXPEDIENTES ASIGNADOS VIRTUALMENTE Y EN PLANILLA, RESPECTO DE LOS EXPEDIENTES FÍSICOS RECIBIDOS	Profesional de cada departamento	Medio	Bajo	Actividad de revisión de concordancia de los expedientes entregados al profesional, que se suma a una gran cantidad de revisiones que se realizan para chequear la documentación.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación manual de la carga de trabajo para cada profesional. • Entrega manual de los expedientes físicos recepcionados. 	Tiempos asociados para la revisión y posterior chequeo de la información entregada manualmente y la que es listada en la planilla de entrega, además de la asignada mediante sistema.	Asignación automatizada de los expedientes a cada profesional basados en criterios de especialidad y carga de trabajo.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

CONFECCIÓN OFICIO RESOLUTIVO	Profesional	Medio ²⁹	Medio	<p>Tiempos que demora el estudio del expediente y posterior confección del oficio resolutivo.</p>	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de expedientes profesional por • Solicitud de información adicional para el estudio de la reclamación. 	<p>Tiempos de respuesta a los usuarios de la Superintendencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de plantillas para la confección del oficio resolutivo. • Quiebre del paradigma de la carga prefijada a los profesionales. • Asignación de expedientes en completitud a los antecedentes mínimos necesarios y definidos por cada departamento en conjunto con sus profesionales. • Control de indicadores que midan los tiempos de resolución por profesional.
-------------------------------------	-------------	---------------------	-------	---	------	--	--	---

²⁹ Se deja constancia que se indica el valor “medio” para el tiempo estimado de ejecución, básicamente por la importancia que tiene esta instancia y por la dificultad para establecer con certeza el tiempo que los profesionales tienen un expediente en su poder. Al respecto, se precisa que en la etapa de diagnóstico se pudo identificar (sobre la base de los datos proporcionados por la Superintendencia) que el tiempo promedio que tardan los profesionales de IBS e ISESAT en resolver un caso es de 16 días, lo cual no puede ser calificado como “alto”. Sin embargo, también se precisó en dicho capítulo que existen diversas otras variables que pueden influir que dicho número pudiera ser mayor, no siendo factible actualmente medirlo (como por ejemplo, el mal uso del denominado “acuse de recibo”).

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO	REVISIÓN Y VISACIÓN DE OFICIO RESOLUTIVO	Autoridad competente	Medio	Bajo	Tiempos de demora en el traslado, revisión y posterior visación del oficio resolutivo.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de los expedientes físicos para la visación de la autoridad. • Firma manual de los expedientes. • Establecimiento de diversos criterios para la visación por parte de la autoridad (no existe un criterio uniforme para establecer cuándo firma el Superintendente, cuándo existe firma delegada, cuál es el perfil del revisor, o cuándo se requiere visación de Fiscalía). • Número importante de visiones por oficio resolutivo. 	Retrasos en los tiempos totales de ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente electrónico que permita la fácil entrega de la documentación digital a la autoridad para la visación. • Formalizar la visación electrónica avanzada de expedientes. • Establecer y definir criterios en torno a la visación del oficio resolutivo. • Firma electrónica (que impacta básicamente en la posibilidad de firmar sobre un documento electrónico original, cuyo traslado, registro numeración, despacho y almacenamiento es electrónico, y por tanto, incide en la celeridad, transparencia, economía procedimental y eficiencia).
FIRMA DE OFICIO RESOLUTIVO	REVISIÓN Y FIRMA DEL OFICIO RESOLUTIVO	Autoridad competente	Medio	Bajo	Tiempos de demora en el traslado, revisión y posterior firma del oficio resolutivo.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Gran carga de trabajo vinculada a la revisión y posterior firma de los oficios resolutivos. • Traslado de los expedientes físicos para la firma de la autoridad. • Firma manual de los expedientes. 	Retrasos en los tiempos totales de ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente electrónico que permita la fácil entrega de la documentación digital a la autoridad para la firma. • Formalizar la firma electrónica avanzada de expedientes. • Establecer y definir criterios en torno a la visación del oficio resolutivo.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

OFICIO DISPONIBLE PARA INTERESADO	<p align="center">NOTIFICACIÓN AL USUARIO</p>	<p align="center">Unidad de Gestión de correspondencia</p>	<p align="center">Bajo</p>	<p align="center">Medio</p>	<p>La principal problemática identificada en esta actividad, corresponde a los diversos tipos de notificación que deben ser realizados por la unidad, dependiendo de la modalidad mediante la cual el usuario quiere ser notificado de su dictamen.</p>	<p align="center">Alta</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diversos canales de notificación, dependiendo del usuario al cual se debe entregar la respuesta emitida desde la Superintendencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de los tiempos vinculados a la notificación, tanto de personas como entidades. Aumento de los recursos utilizados en la ejecución de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y formalizar, que los usuarios entreguen una dirección de correo electrónico para la realización de la notificación desde la Superintendencia. Se debe evaluar también la opción de notificación vía SMS (dada la penetración de usuarios de telefonía móvil). Acordar con las entidades externas, que las notificaciones sean realizadas por medio un buzón institucional electrónico.
ARCHIVO DEL EXPEDIENTE	<p align="center">ARCHIVO DEL EXPEDIENTE</p>	<p align="center">Unidad de Gestión de Correspondencia</p>	<p align="center">Bajo</p>	<p align="center">Medio</p>	<p>El proceso se lleva a cabo en formato papel, lo que implica la incorporación de gran cantidad de antecedentes en la reclamación, lo que lleva consigo expedientes con gran cantidad de documentación adjunta, en donde cada expediente resulta ser de un volumen considerable para ser almacenado con facilidad.</p>	<p align="center">Alta</p>	<ul style="list-style-type: none"> Traslado de los archivos físicos de los expedientes, lo que implica una ocupación de personal exclusiva para el movimiento de los expedientes físicos. Necesidad de contar con un repositorio de documentación, implicando gastos de archivado y mantención. 	<p align="center">Demoras en el archivo de los expedientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Constituir desde un inicio el expediente en formato digital, lo que ahorraría tiempos de traslado de expedientes y uso de recursos asociados al archivo de la documentación. Almacenar el expediente y el dictamen de la reclamación, en un repositorio digital, evitando así tiempos de traslado de la documentación y perjuicios en las condiciones de conservación de los mismos.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Las actividades clave del proceso, se constituyen como la etapa inicial para la identificación de las principales acciones que deben ser realizadas en torno a la ejecución del nuevo proceso de atención de usuarios. Además, en cada una de ellas se establecen recomendaciones para la disminución de las problemáticas que estas puedan presentar. Cabe destacar, que estas mejoras identificadas serán parte de la incorporación de las acciones a realizar como parte de la gestión o bien en la incorporación de tecnología en el rediseño del proceso.

A continuación, en el siguiente capítulo se identifican los principales cuellos de botella que producen los altos tiempos de ejecución en el actual proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

7.1.2 IDENTIFICACIÓN DE “CUELLOS DE BOTELLA”

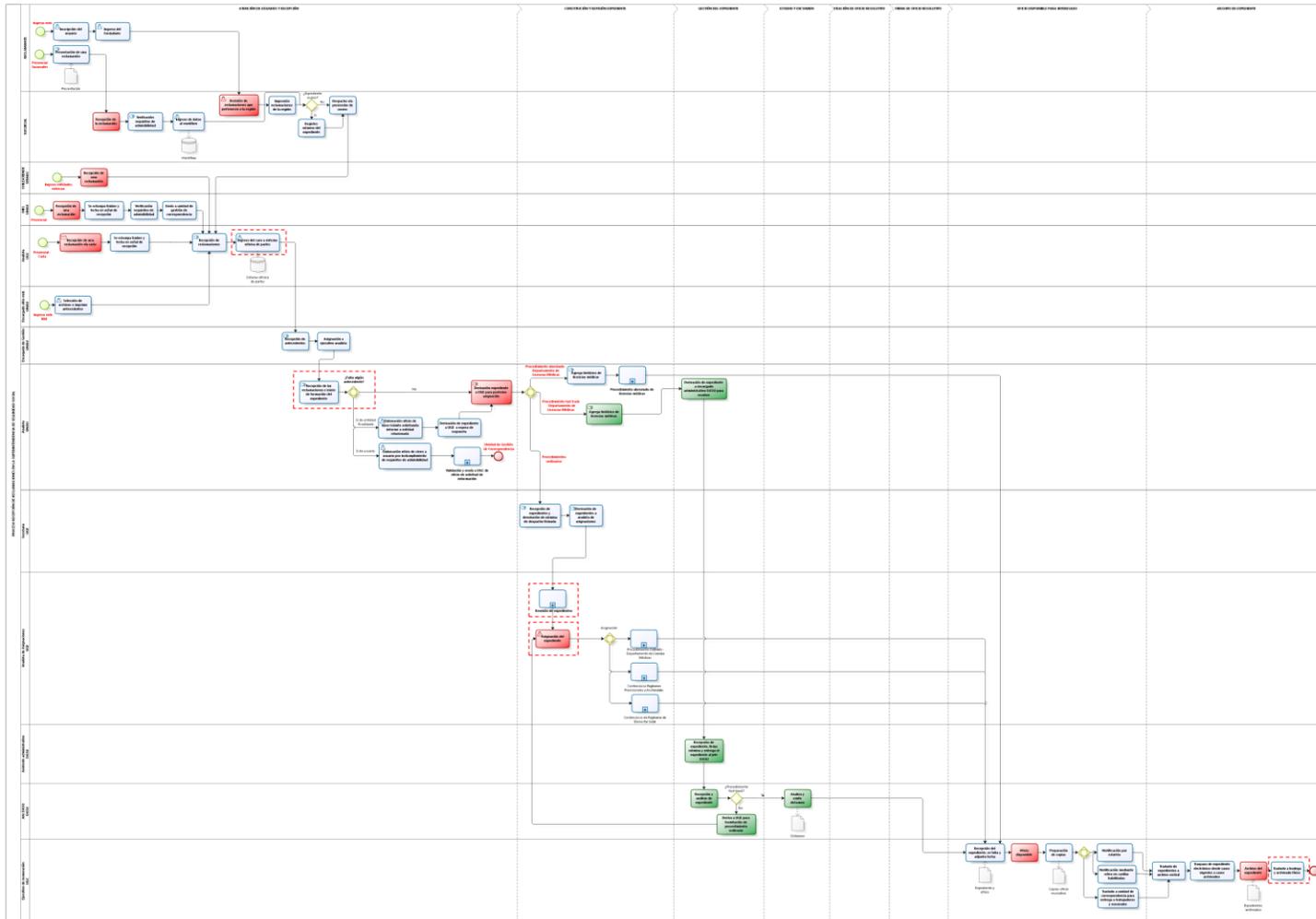
Los tiempos de ciclo de los procesos, están muy relacionados con la eficiencia y la agilidad de las acciones que se realizan en una Institución. Es por ello que cada vez que se logra poder reducir los tiempos de ciclo de los procesos principales del negocio, se crea valor para la organización e impacta positivamente sobre el resultado general de una organización. Además, **la reducción de estos tiempos de ciclo también impacta positivamente en la eficiencia de los procesos, se liberan recursos inmovilizados, los cuales se pueden reutilizar para aumentar las capacidades de producción o bien, que se manifiesten directamente en la reducción de los costos generales del proceso y en los tiempos de respuesta a los usuarios.**

Por lo anterior, parte relevante del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, es el tiempo de ciclo de la ejecución del proceso de atención de usuarios, la existencia de esperas o detenciones en alguna actividad o subproceso, lo cual tendrá como consecuencia el posterior retraso en una actividad perteneciente a la secuencia de acciones que se realizan en el proceso o subproceso, lo que llevará consigo retrasos o demoras en el tiempo total de ejecución del mismo. Durante este análisis se pretende identificar, el **tiempo de valor agregado**, el cual resulta ser la suma de todos los tiempos de las actividades que agregan valor al macro proceso.

A continuación, en cada uno de los procesos formulados e identificados en la etapa de diagnóstico y que se modelaron en formato BPMN, se identificarán los principales “cuellos de botella”, actividades o subprocesos que presenta demoras relevantes en torno a la ejecución del proceso y a partir de ello, se propondrán potenciales de mejora junto con aspectos relevantes para su posterior implementación, como el costo estimado, el tiempo de implementación, la técnica de optimización a utilizar y las condiciones generales para la reducción del tiempo de ejecución del mismo.

Como primer análisis, se identificarán las demoras en torno al proceso general de atención de usuarios. La figura a continuación, contiene la demarcación de los principales cuellos de botella asociados al proceso.

Figura 35: Identificación de cuellos de botella en el proceso general de atención de usuarios



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A partir de la identificación de los cuellos de botella en el proceso general de atención de usuarios, en la tabla a continuación, se describen los potenciales de mejora en torno a las actividades que en la actualidad producen demoras en el ciclo general del proceso.

Tabla 21: Identificación de cuellos de botella en el proceso general de presentación de reclamaciones

ACTIVIDAD DEL PROCESO ACTUAL	POTENCIALES DE MEJORA	COSTOS ESTIMADOS	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
Ingreso del caso a sistema oficina de partes	Actividad obsoleta por el uso de un sistema que permitirá la trazabilidad del expediente.	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	Uso de tecnología y sistemas de información
Recepción de las reclamaciones y formación del expediente	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolizar la revisión previa de la documentación. • Vinculación de sistemas con otras Instituciones, con el objeto de contar con la información necesaria en un comienzo para la conformación del expediente (para de esta forma disminuir los tiempos de espera asociados a la recepción de antecedentes y documentos que deben remitir las entidades para la conformación del expediente (que adquiera la condición de “completo” para ser asignado). 	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Revisión de expediente	Protocolizar la revisión previa de la documentación.	Bajo	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	Gestión del proceso

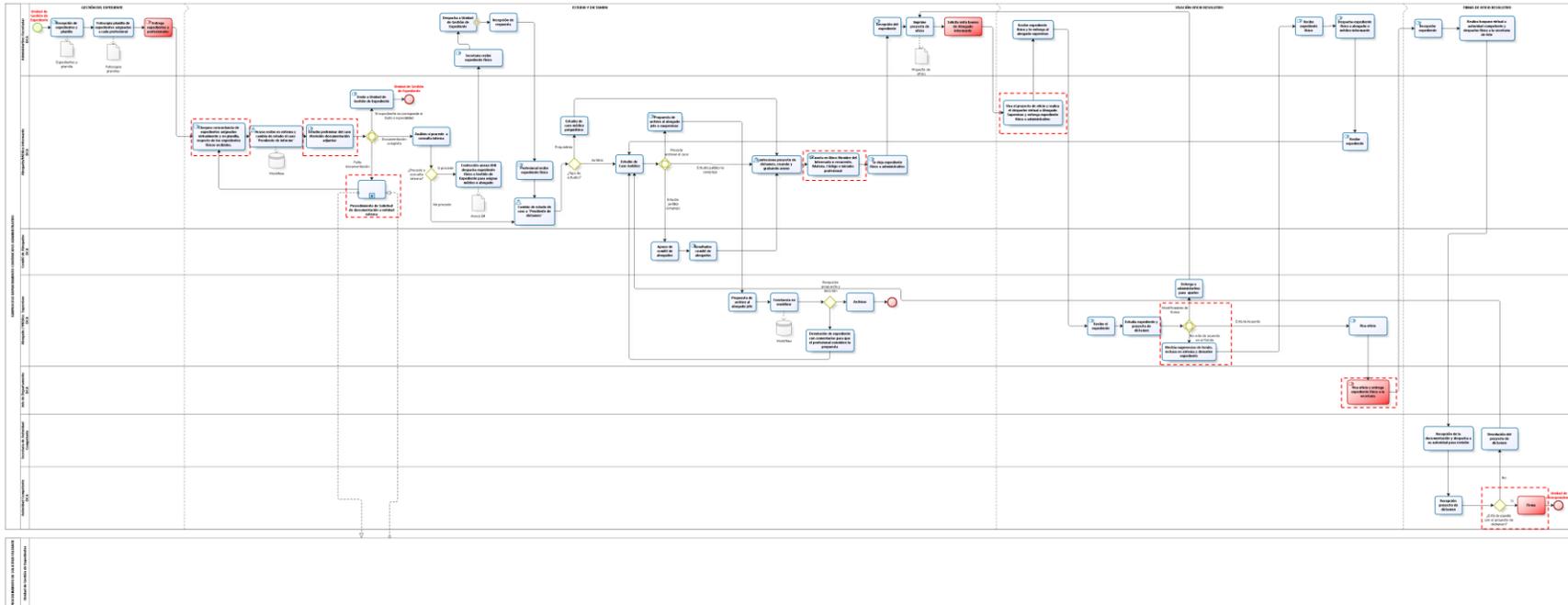
REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Asignación del expediente	Asignación inteligente de los expedientes a los profesionales y según correcta determinación de materia y tipo de procedimiento a realizar.	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Traslado a bodega y archivado físico	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del expediente en formato digital para el almacenamiento electrónico del expediente. 	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información

Fuente: Elaboración ClioDinámica

En las figuras a continuación, se muestra cada uno de los subprocesos vinculados a la atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia, con el objetivo de identificar demoras en torno a la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos. En primera instancia, se revisa el subproceso del Departamento Contencioso Administrativo, en donde a continuación se construye una tabla resumen para la identificación de las principales mejoras para la disminución del tiempo de ciclo del Departamento.

Figura 36: Identificación de cuellos de botella en el subproceso del Departamento Contencioso Administrativo



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

La siguiente tabla, se constituye para resumir las potenciales de mejora en torno a la ejecución del subproceso del Departamento Contencioso Administrativo, es por ello que además, se identifica el costo estimado de la iniciativa, el tiempo de implementación, la técnica de optimización a utilizar y las condiciones para la optimización de la actividad.

Tabla 22: Identificación de cuellos de botella en el subproceso del Departamento Contencioso Administrativo

ACTIVIDAD DEL PROCESO ACTUAL	POTENCIALES DE MEJORA	COSTOS ESTIMADOS	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
Chequeo de concordancia de expediente asignado	Entrega inteligente de los expedientes al Departamento y al profesional, de acuerdo a la materia del estudio, con el objeto de disminuir los errores de asignación.	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	Uso de tecnología y sistemas de información
Revisión documentación adjunta	Protocolizar la revisión previa de la documentación.	Bajo	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	Gestión del proceso
Procedimiento de solicitud de documentación a entidad externa	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolizar la revisión previa de la documentación. • Vinculación de sistemas con otras Instituciones, en una etapa previa a la entrega del expediente al profesional. • Destinar los expedientes a los Departamentos una vez que se encuentren con la completa documentación, acorde a los requisitos de admisibilidad de las causas. 	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Se anota en libro antecedentes de la reclamación	Eliminación de la actividad por el uso de un sistema que permita la trazabilidad del expediente.	Medio	Alto	Eliminación de la actividad obsoleta	Uso de tecnología y sistemas de información

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



<p>Modificaciones de forma y fondo del proyecto de dictamen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la actividad, ya que disminuirán los tiempos de revisión del proyecto de dictamen, por el uso de plantillas prefijadas. • Revisión del proyecto de dictamen solo en actividad de visación del proyecto de dictamen. 	<p align="center">Medio</p>	<p align="center">Alto</p>	<p>Eliminación de la actividad obsoleta</p>	<p>Uso de tecnología y sistemas de información</p>
<p>Visación de la autoridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la visación de la autoridad. • Identificar sólo una visación en torno al proceso. 	<p align="center">Medio</p>	<p align="center">Medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
<p>Firma de la autoridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la firma de la autoridad. • Identificar sólo una firma en torno al proceso. 	<p align="center">Medio</p>	<p align="center">Medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso

Fuente: Elaboración ClioDinámica

A continuación, se proponen una serie de potenciales de mejora, con el objeto de disminuir los tiempos de ciclo de los cuellos de botella identificados en la figura anterior.

Tabla 23: Identificación de cuellos de botella en el subproceso del Departamento de Licencias Médicas

ACTIVIDAD DEL PROCESO ACTUAL	POTENCIALES DE MEJORA	COSTOS ESTIMADOS	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
Verificación completitud del expediente	Protocolizar la revisión previa de la documentación.	Bajo	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	Gestión del proceso
Contenido del expediente de otras materias	Entrega automatizada de los expedientes al Departamento y al profesional, de acuerdo a la materia del estudio (considerando criterios especiales cuando existe en un caso más de una materia), con el objeto de disminuir los errores de asignación.	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	Uso de tecnología y sistemas de información
Procedimiento de requerimiento de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolizar la revisión previa de la documentación. • Vinculación de sistemas con otras Instituciones, en una etapa previa a la entrega del expediente al profesional. • Destinar los expedientes a los Departamentos una vez que se encuentren con la completa documentación, acorde a los requisitos de admisibilidad de las causas. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Registro datos de salida	Eliminación de la actividad por el uso de un sistema que permita la trazabilidad del expediente.	Medio	Alto	Eliminación de la actividad obsoleta	Uso de tecnología y sistemas de información

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

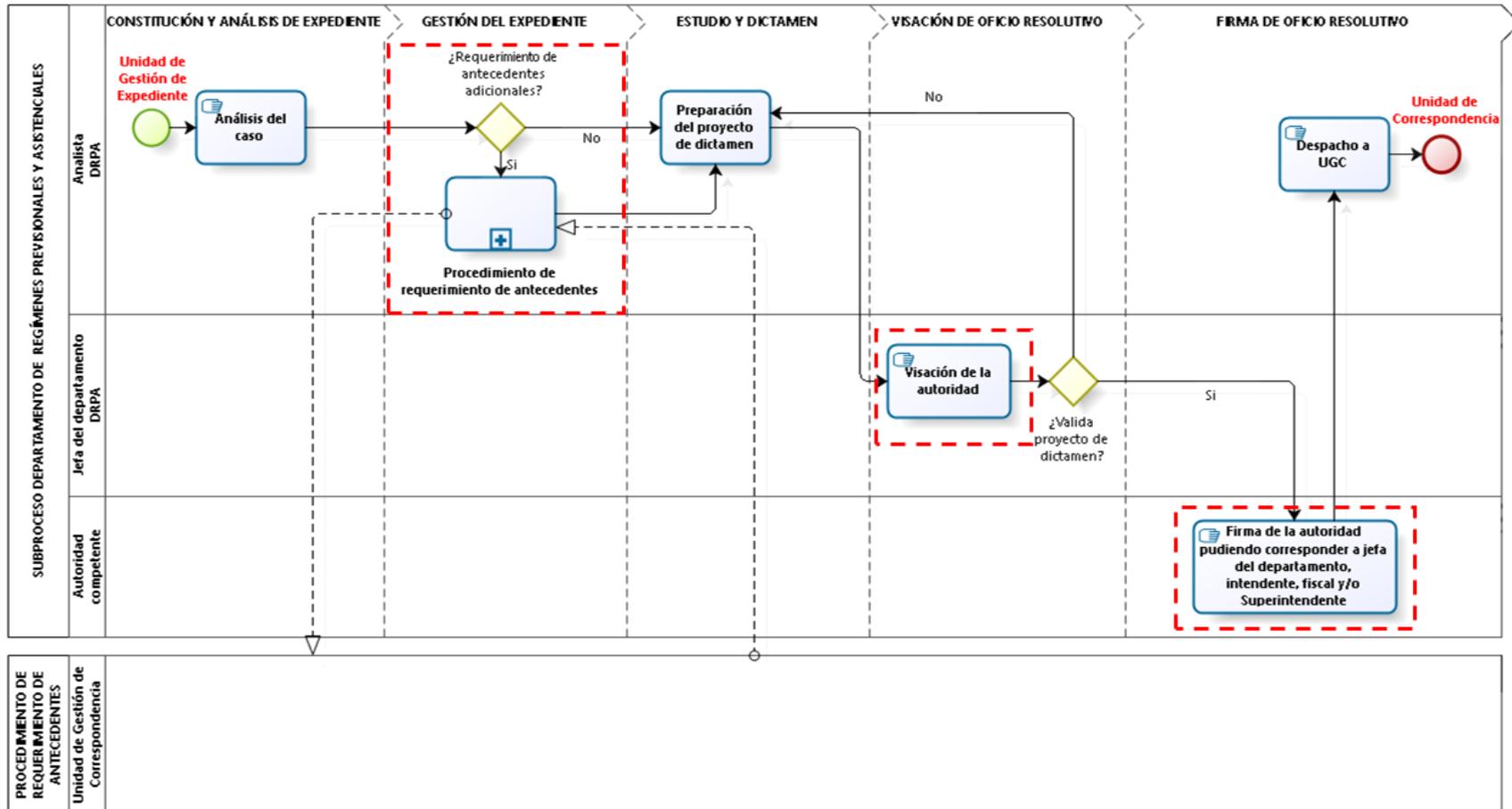


Entrega de expediente para tipeo de oficio	Eliminación de la actividad, por el uso del sistema que permita la utilización de plantillas pre establecidas para la elaboración del oficio resolutivo.	Alto	Alto	Eliminación de la actividad obsoleta	Uso de tecnología y sistemas de información
Visación de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la visación de la autoridad. • Identificar sólo una visación en torno al proceso. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Firma de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la firma de la autoridad. • Identificar sólo una firma en torno al proceso. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso

Fuente: Elaboración ClioDinámica

En relación a las principales demoras que se identifican en el proceso que se lleva a cabo en el Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, se identifican una serie de subprocesos o actividades que retrasan el tiempo de ciclo total del proceso que se realiza al interior del Departamento. A continuación, se presenta el diagrama de ejecución de las actividades y posteriormente la tabla resumen en la cual se identifica y propone una serie de acciones en torno a la implementación de iniciativas para la disminución del tiempo de ejecución.

Figura 38: Identificación de cuellos de botella en el subproceso del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Una vez identificadas las principales demoras en el subproceso del Departamento de Regímenes Previsionales y asistenciales, se propone una serie de potenciales de mejora que debiesen ser incorporadas para la disminución del tiempo de ciclo total del proceso.

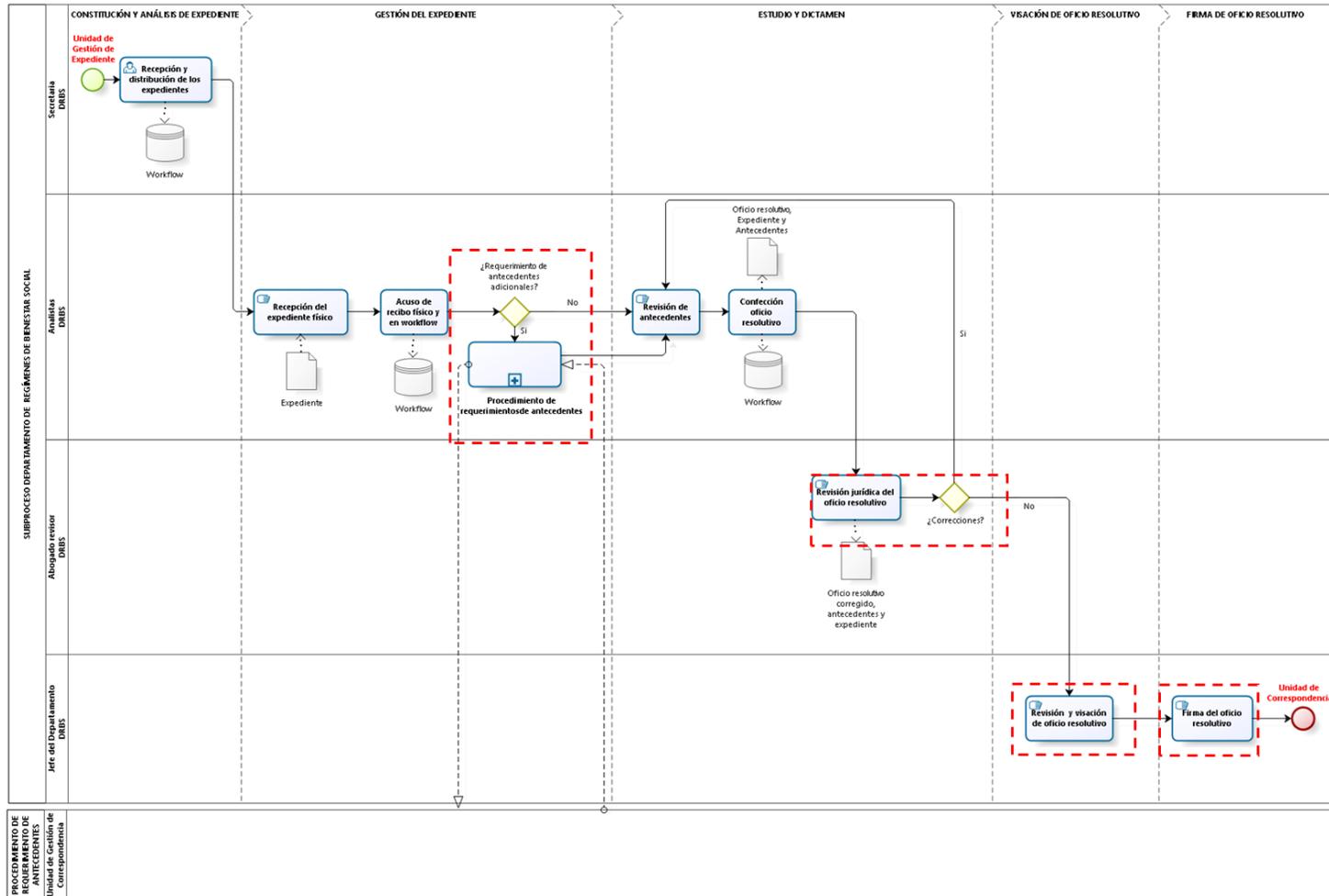
Tabla 24: Potenciales de mejora en torno a retrasos en el subproceso – Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales

ACTIVIDAD DEL PROCESO ACTUAL	POTENCIALES DE MEJORA	COSTOS ESTIMADOS	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
Procedimiento de requerimiento de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolizar la revisión previa de la documentación. • Vinculación de sistemas con otras Instituciones, en una etapa previa a la entrega del expediente al profesional. • Destinar los expedientes a los Departamentos una vez que se encuentren con la completa documentación, acorde a los requisitos de admisibilidad de las causas. 	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Visación de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la visación de la autoridad. • Identificar sólo una visación en torno al proceso. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso
Firma de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la firma de la autoridad. • Identificar sólo una firma en torno al proceso. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información • Gestión del proceso

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Ahora bien, se identificarán los cuellos de botella en los tiempos de ciclo del subproceso que se lleva a cabo en el Departamento de Regímenes de Bienestar Social, en la diagramación del proceso que se identificó en la etapa de diagnóstico del proceso.

Figura 39: Identificación de cuellos de botella en el subproceso del Departamento de Regímenes de Bienestar Social



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

De forma posterior a la identificación de los cuellos de botella identificados en el subproceso anterior, perteneciente al Departamento de Regímenes de Bienestar Social, en la siguiente tabla se establecen las principales iniciativas en torno a mejoras en las actividades del proceso actual que presentan los cuellos de botella del subproceso.

Tabla 25: Potenciales de mejora en torno a retrasos en el subproceso – Departamento de Regímenes de Bienestar Social

ACTIVIDAD DEL PROCESO ACTUAL	POTENCIALES DE MEJORA	COSTOS ESTIMADOS	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
Procedimiento de requerimiento de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolizar la revisión previa de la documentación. • Vinculación de sistemas con otras Instituciones, en una etapa previa a la entrega del expediente al profesional. • Destinar los expedientes a los Departamentos una vez que se encuentren con la completa documentación, acorde a los requisitos de admisibilidad de las causas. 	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información del proceso
Revisión jurídica del oficio resolutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de los casos directamente a la visación de la autoridad. 	Bajo	Corto	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del proceso
Visación de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la visación de la autoridad. • Identificar sólo una visación en torno al proceso. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información del proceso
Firma de la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Envío electrónico a la firma de la autoridad. • Identificar sólo una firma en torno al proceso. 	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración del proceso. • Eliminación de la actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y sistemas de información del proceso

Fuente: Elaboración ClioDinámica

7.1.3 INICIATIVAS DE MEJORA DEL PROCESO

En el presente capítulo se identifican los potenciales aspectos de mejora que apuntan a la optimización del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. Estas serán descritas a partir de un análisis de las problemáticas relevantes identificadas tanto en el diagnóstico del proceso, como también a partir de las principales entrevistas realizadas a los actores clave. Estas mejoras serán determinadas a partir de un análisis de las causas y posteriores problemáticas, los plazos de resolución de las reclamaciones y los recursos utilizados en las actividades, realizadas durante la ejecución de los procesos. Una vez identificadas cada una de las mejoras, se elabora una matriz de priorización de iniciativas de mejora, en donde se contrasta el **impacto** en la reducción de tiempos, y recursos utilizados, además del costo de implementación de la iniciativa de mejora, lo que dará como resultado el periodo de implementación, es decir, si la iniciativa se puede implementar en el corto, mediano o largo plazo.

Además de reducir los tiempos de ejecución de cada una de las actividades, es necesario establecer recomendaciones, con el objeto de reducir el tiempo de ciclo del proceso general, en donde las mejoras deben apuntar a:

- **Reducción de las interrupciones del proceso:** Entre ellas los tiempos de iteración con las diversas entidades para la solicitud de documentación adicional. Cada vez que se producen estas iteraciones, el proceso queda en instancias de espera en donde se procesa la información, lo que tiene un impacto en el tiempo del restablecimiento del flujo del proceso. La principal mejora observada en este punto, tiene relación con la agilización de la conformación del expediente, para así poder reducir de forma considerable los tiempos de espera entre una actividad y otra.
- **Eliminar los “cuellos de botella”:** Estos se producen en una actividad, disminuyendo el flujo normal y por lo tanto generando colas o esperas previas a otras actividades. Esto ocurre porque el proceso no se encuentra con los suficientes soportes, o por una baja capacidad de respuesta de algunos de los actores para dar respuesta a las demandas o a las actividades del flujo.
- **Eliminar las colas o almacenamientos de información,** ya que en estos ámbitos se producen, donde el flujo se realiza con mayor lentitud, por ello es necesario lograr disminuir los tiempos de ciclo.
- **Cambiar el orden de las actividades:** Para lograr un menor tiempo de ciclo, el cambio en la secuencia de las actividades, podría apoyar el orden de las actividades reduciendo considerablemente los tiempos de ejecución de cada una de las actividades del proceso.
- **Diseñar actividades en paralelo:** Se intenta cumplir el principio de simultaneidad, es decir, que en una misma unidad de ciclo, se puedan estar ejecutando más de una actividad o tarea a la vez sobre una misma instancia.
- **Juntar dos o más actividades en una:** En algunos casos se recomienda la unión de dos o más actividades en una, con el objeto de disminuir los tiempos de ciclo y la realización de actividades conjuntas dentro del proceso.

A partir de la identificación de las problemáticas identificadas en el informe “Diagnóstico de la situación actual del proceso”, a continuación, se muestran los diagramas formulados a partir de la metodología del Diagrama de Ishikawa, en donde a partir de estos, se identifican potenciales aspectos de mejora y características relevantes para la implementación de la iniciativa. Además, se realizará la diferenciación de iniciativas de mejora que apuntan a temas propios de la gestión que se realiza en torno al proceso, y las mejoras vinculadas con la implementación de aspectos tecnológicos en relación a la ejecución del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Tabla 26: Descripción de los ámbitos de mejora

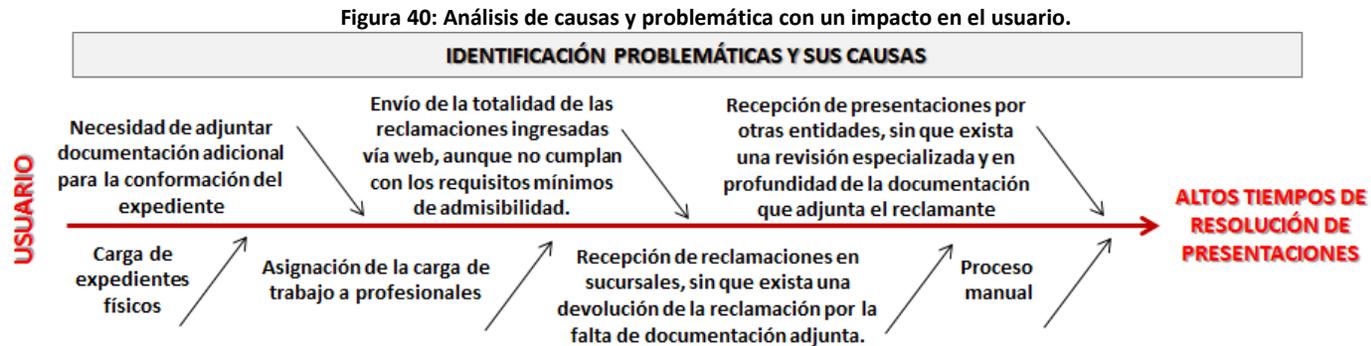
ÁMBITO DE MEJORAS	DESCRIPCIÓN
GESTIÓN DEL PROCESO	Las mejoras propuestas en este ámbito apuntan hacia el conjunto de pautas, protocolos o instrucciones que se deben formalizar para la correcta ejecución de las actividades del proceso, incorporando herramientas de priorización u otras que permitan gestionar de manera eficiente y eficaz el proceso
ASPECTOS TECNOLÓGICOS	El rediseño de procesos, se debe enfocar a cambios importantes en torno al uso de tecnología y sistemas que sustenten el actual proceso de atención de usuarios, es por ello, que se identificarán aspectos relevantes en relación a las mejoras tecnológicas que se debiesen implementar ya sea en el corto, mediano y largo plazo, en donde se priorizarán para contar con una mirada general acerca de las mejores iniciativas que sustentarán el rediseño del proceso.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

A continuación, se presentará el diagrama del análisis de causas y problemáticas identificadas en el informe de diagnóstico, en donde a partir de las principales causas se propondrán iniciativas de mejora vinculadas a la gestión y a la implementación de aspectos tecnológicos relevantes.

7.1.3.1 IMPACTO EN EL USUARIO

Acorde a las principales causas y problemáticas identificadas en el diagnóstico del proceso, en el presente apartado se propondrán iniciativas de mejora que apunten a disminuir las causas y a aminorar los altos tiempos de resolución de presentaciones, las cuales tienen como consecuencia un impacto directo en el usuario que acude a la Superintendencia.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

En la siguiente tabla, se describe cada una de las iniciativas potenciales de mejora, diferenciándolas según el ámbito en el cual se encuentran relacionadas cada una de ellas.

Tabla 27: Propuestas de mejora a partir de las problemáticas identificadas - usuario

	POTENCIALES DE MEJORA	COSTO ESTIMADO	IMPACTO ESPERADO EN EL PROCESO	HERRAMIENTA A UTILIZAR	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
MEJORAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN	INICIATIVA 1 Protocolizar la revisión previa de la documentación (que incluya identificación clara de la materia del reclamo)	Bajo	Alta reducción del tiempo de conformación del expediente y en la resolución de las reclamaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones. • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta. • Integración de otros profesionales de la salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

			en atención de usuarios y UGE para mejorar proceso de completitud expediente		
INICIATIVA 2 Externalizar la resolución de casos en profesionales externos (cuando proceda)	Medio	Alta reducción del tiempo de estudio de las reclamaciones (en los casos y en las materias en que sea pertinente la externalización)	Establecer una regla de negocio que permita la externalización de la carga de trabajo que no puede ser satisfecha por los profesionales internos	• Externalización de servicios	• Gestión del proceso
INICIATIVA 3 Formalización de protocolos de ingreso desde entidades fiscalizadas	Alto	Baja reducción de las reclamaciones que son ingresadas sin la documentación necesaria desde otras entidades	• Formalización de protocolos ³⁰ de admisibilidad de las reclamaciones desde otras instituciones • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta.	• Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar	• Tecnología y Sistemas de Información • Relacionamento
INICIATIVA 4 Protocolizar la revisión previa de la documentación que se adjunta vía ingreso web	Alto	Alta reducción del tiempo de conformación del expediente y en la resolución de las reclamaciones.	• Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones ingresadas vía web. • Proceso analítico de un experto para la	• Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar	• Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso

³⁰ Se encuentra directamente vinculado al cambio en el paradigma de la regulación por parte de la Superintendencia, en el sentido de normar a las entidades fiscalizadas los requisitos mínimos y documentación que deben tener a la vista para poder resolver una reclamación (como primera instancia). Es decir, se debe normar que instrumentos (exámenes, estudios puesto trabajo, bases de cálculo, etc.) deben tener a la vista las entidades fiscalizadas (principalmente las de naturaleza integral, es decir, Mutuales y CCAF) para resolver un caso. Lo anterior es la forma de asegurar que cuando llegue una reclamación a la SUSESO, se haya tenido los antecedentes a la vista por parte de la entidad fiscalizada, y por lo tanto ya están contenidos en sus registros y/o sistemas de información, y así posibilitará el “simple” rescate o envío de esos antecedentes a los sistemas de SUSESO.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

			revisión de la información adjunta, en cumplimiento con los requisitos definidos por cada uno de los Departamentos.		
	INICIATIVA 5 Implementar profesionales del área de la salud, jurídica e ingeniería para el estudio de las reclamaciones (en tanto sea pertinente y procedente)	Medio	Alta reducción del tiempo de estudio de las reclamaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de la utilización de profesionales del área de la salud y jurídicos (emanará del protocolo que surja del rediseño de planificación de recursos humanos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Externalización de servicios • Gestión del proceso
MEJORAS EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO	INICIATIVA 6 Digitalización de los expedientes en el inicio del proceso.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Alta reducción del tiempo traslado de los expedientes físicos desde un Departamento a otro. • Alta reducción de los recursos asociados a la usabilidad del papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de los expedientes y el formulario de ingreso de una reclamación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología • Acelerar • Tecnología y Sistemas de Información
	INICIATIVA 7 Asignación automatizada de la carga de trabajo	Medio	Reducción media del tiempo promedio de resolución de los profesionales en cada una de las reclamaciones asignadas.	Instauración de reglas de negocios , que permita la asignación de la carga de trabajo a los profesionales que poseen disponibilidad de asignación	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología • Externalización de servicios • Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso
	INICIATIVA 8 Vinculación de sistemas con otras instituciones	Alto	Alta reducción del tiempo de conformación del expediente y en la resolución de las reclamaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de convenios de colaboración con otras entidades para la extracción de información necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar • Tecnología y Sistemas de Información • Relacionamento • Gestión del proceso

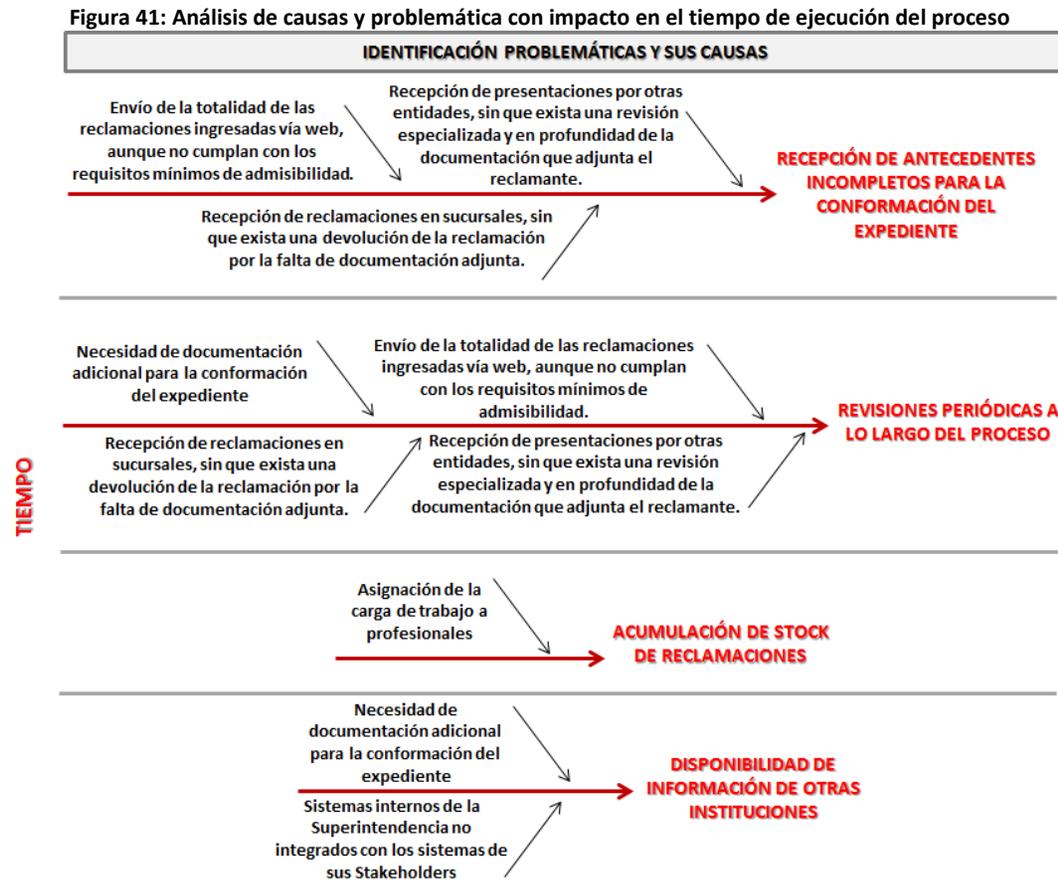
REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

			para la conformación del expediente y Regulación respecto de las entidades fiscalizadas (en lo relativo a integración de procesos o integración de sistemas)		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración ClioDinámica

7.1.3.2 IMPACTO EN EL TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO

Las siguientes causas y problemáticas identificadas, tienen como consecuencia un impacto principal en los tiempos de ciclo de la resolución de las reclamaciones que ingresan a la Superintendencia, es por ello que se propondrá una serie de iniciativas de mejora en el ámbito de la gestión, como también en el ámbito tecnológico en torno al uso de sistemas y a la incorporación de reglas de negocio que se deberán definir para dar continuidad al proceso de atención de reclamaciones.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A continuación, en la siguiente tabla, se describe cada una de las iniciativas potenciales de mejora, diferenciándolas según el ámbito en el cual se encuentran relacionadas cada una de ellas, todas con el objeto de disminuir los tiempos totales del ciclo de la atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia.

Tabla 28: Propuestas de mejora a partir de las problemáticas identificadas - tiempo

POTENCIALES DE MEJORA	COSTO ESTIMADO	IMPACTO ESPERADO EN EL PROCESO	HERRAMIENTA A UTILIZAR	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
<p>MEJORAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN</p> <p>INICIATIVA 1 Protocolizar la revisión previa de la documentación que se adjunta vía ingreso web</p>	<p>Bajo</p>	<p>Alta reducción del tiempo de conformación del expediente y en la resolución de las reclamaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones ingresadas vía web. • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta, en cumplimiento con los requisitos definidos por cada uno de los Departamentos. • Instaurar la revisión automatizada de los documentos que se adjuntan vía ingreso web 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar • Eliminar alguna actividad obsoleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso
<p>INICIATIVA 2 Formalización de protocolos de ingreso desde otras entidades</p>	<p>Bajo</p>	<p>Baja reducción de las reclamaciones que son ingresadas sin la documentación necesaria desde otras entidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones desde otras instituciones • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del proceso • Relacionamiento

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

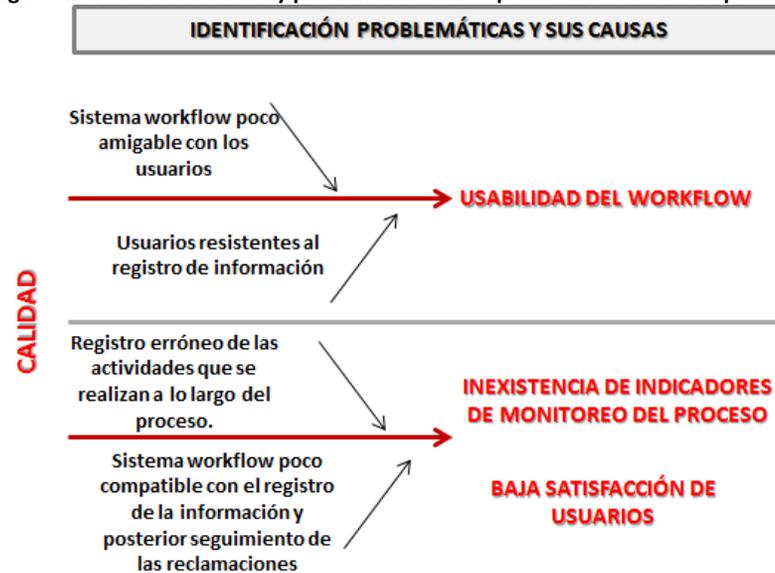
MEJORAS EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO	<p>INICIATIVA 3 Formalización de protocolos de ingreso de las reclamaciones recepcionadas en sucursales</p>	Bajo	<p>Baja reducción de las reclamaciones que son ingresadas sin la documentación mínima necesaria desde las sucursales.</p>	<p>• Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones en sucursales</p> <p>• Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta.</p>	<p>• Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología.</p> <p>• Acelerar</p>	<p>• Gestión del proceso</p> <p>• Relacionamiento</p>
	<p>INICIATIVA 4 Generar los soportes necesarios para contar con las mejores condiciones de usabilidad en sucursales</p>	Bajo	<p>Alta reducción del número de expedientes que lleguen sin la documentación mínima necesaria</p>	<p>Instauración de mejores condiciones de conectividad en sucursales</p>	<p>• Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología.</p>	<p>• Gestión del proceso</p>
	<p>INICIATIVA 5 Asignación automatizada de la carga de trabajo</p>	Medio	<p>Reducción media del tiempo promedio de resolución de los profesionales en cada una de las reclamaciones asignadas.</p>	<p>Instauración de reglas de negocios, que permita la asignación de la carga de trabajo a los profesionales que poseen disponibilidad de asignación</p>	<p>• Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología</p> <p>• Externalización de servicios</p>	<p>• Tecnología y Sistemas de Información</p> <p>• Gestión del proceso</p>
	<p>INICIATIVA 6 Vinculación de sistemas con otras instituciones</p>	Alto	<p>Alta reducción del tiempo de conformación del expediente y en la resolución de las reclamaciones.</p>	<p>• Formalización de convenios de colaboración con otras entidades para la extracción de información necesaria para la conformación del expediente y regulación respecto de las entidades fiscalizadas (en lo relativo a integración de procesos o integración de sistemas)</p>	<p>• Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología.</p> <p>• Acelerar</p>	<p>• Tecnología y Sistemas de Información</p> <p>• Relacionamiento</p> <p>• Gestión del proceso</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica

7.1.3.3 IMPACTO EN LA CALIDAD DEL PROCESO

En relación a las problemáticas identificadas en la etapa de diagnóstico del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se releva una serie de causas y problemáticas que tienen como consecuencia un impacto en la calidad, especialmente vinculado a la ejecución del proceso en sí. A continuación, se presentan mediante una diagramación de “Espina de pescado” las causas y problemáticas que tienen un impacto en la calidad del proceso.

Figura 42: Análisis de causas y problemática con impacto en la calidad del proceso



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

La tabla a continuación, identifica las propuestas de mejora vinculadas al aumento de la calidad del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. Cabe destacar, que estas mejoras se relacionan principalmente a ámbitos de gestión propiamente tal, como también a la incorporación de tecnología que logre soportar el nuevo rediseño del proceso de atención de usuarios.

Tabla 29: Propuestas de mejora a partir de las problemáticas identificadas - Calidad

	POTENCIALES DE MEJORA	COSTO ESTIMADO	IMPACTO ESPERADO EN EL PROCESO	HERRAMIENTA A UTILIZAR	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
MEJORAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN	INICIATIVA 1 Formalizar el uso del sistema documental de reclamaciones	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Alta trazabilidad de los expedientes ingresados • Mejoramiento considerable del monitoreo de la gestión del proceso 	Formalización de la utilización del sistema documental del proceso	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso
MEJORAS EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO	INICIATIVA 2 Fortalecimiento del actual sistema documental del proceso	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Alta reducción del tiempo de resolución de reclamaciones. • Alta trazabilidad de los expedientes ingresados • Mejoramiento considerable del monitoreo de la gestión del proceso 	Digitalización de los expedientes	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

7.1.3.4 IMPACTO EN LOS RECURSOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

La resolución de las problemáticas asociadas a la solicitud de recursos adicionales para solucionar sobre stock, posee directa relación con otras problemáticas vinculadas al proceso, entre ellas los altos tiempos de resolución de las reclamaciones presentadas por los usuarios y la acumulación de stock de reclamaciones. Es por ello que se identifican dos principales causales de esta solicitud de recursos: la asignación de la carga de trabajo a los profesionales de los Departamentos y los altos tiempos de resolución que presentan las reclamaciones que ingresan a la Superintendencia. En la siguiente figura, se diagrama la identificación de las problemáticas y sus respectivas causas asociada a ella.

Figura 43: Análisis de causas y problemática con impacto en los recursos utilizados en el proceso



Fuente: Elaboración ClioDinámica

En la tabla siguiente, se presentan las potenciales soluciones de mejora vinculadas al proceso, en relación al impacto en los recursos utilizados a lo largo del proceso.

Tabla 30: Propuestas de mejora a partir de las problemáticas identificadas - Recursos

	POTENCIALES DE MEJORA	COSTO ESTIMADO	IMPACTO ESPERADO EN EL PROCESO	HERRAMIENTA A UTILIZAR	TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN	CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN
MEJORAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN	INICIATIVA 1 Vinculación de sistemas con otras instituciones	Alto	Alta reducción del tiempo de conformación del expediente y en la resolución de las reclamaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de convenios de colaboración con otras entidades para la extracción de información necesaria para la conformación del expediente y regulación respecto de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología. • Acelerar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información • Relacionamiento • Gestión del proceso

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



				las entidades fiscalizadas (en lo relativo a integración de procesos o integración de sistemas)		
MEJORAS EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO	INICIATIVA 2 Asignación automatizada de la carga de trabajo	Medio	Reducción media del tiempo promedio de resolución de los profesionales en cada una de las reclamaciones asignadas.	Instauración de reglas de negocios , que permita la asignación de la carga de trabajo a los profesionales que poseen disponibilidad de asignación	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad que se puede optimizar por el uso de tecnología • Externalización de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información • Gestión del proceso

Fuente: Elaboración ClioDinámica

En relación a las iniciativas de mejoras propuestas para ser incorporadas en el rediseño del proceso, a continuación, se presenta una tabla resumen, en la cual se establecen las principales iniciativas en tres ámbitos de optimización, mediante el uso de tecnología y sistemas de información, mediante cambios en la gestión del proceso, o bien, en el relacionamiento de la Institución con otras entidades, o bien, interdepartamentales. Además, es relevante identificar y destacar que existen potenciales de mejora que se relacionan en torno a las condiciones de optimización del presente rediseño, en donde una potencial de mejora puede impactar a más de alguna de las condiciones, lo anterior se puede ejemplificar en relación a la vinculación de sistemas con otras instituciones, en donde la condición de implementación de tecnología y sistemas de información es de importancia para el rediseño del proceso, pero además, es necesario contar con un relacionamiento con las otras instituciones para el logro de los objetivos que sigue la potencial iniciativa de mejora.

En la siguiente tabla resumen, se identifican las potenciales de mejora en torno a las condiciones para la optimización y el impacto en el proceso, además del costo estimado para su implementación, lo que llevará a la realización de la priorización de las iniciativas de mejora.

Tabla 31: Resumen de las iniciativas de mejora

CONDICIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN	POTENCIALES DE MEJORA	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA	IMPACTO EN EL PROCESO	COSTO ESTIMADO
1. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1.1	Vinculación de sistemas con otras instituciones	<p>Formalización de convenios de colaboración con otras entidades para la extracción de información necesaria para la conformación del expediente y regulación respecto de las entidades fiscalizadas (en lo relativo a integración de procesos o integración de sistemas)</p> <p>Alto</p> <p>El alto impacto de esta iniciativa de mejora, se encuentra relacionado principalmente a la disminución de los tiempos en torno a la completitud del expediente.</p>	<p>Alto</p> <p>En el largo plazo la integración total de los sistemas con las entidades fiscalizadas, tiene como consecuencia un alto costo para la Institución.</p>
	1.2	Asignación inteligente de la carga de trabajo	<p>Instauración de una regla de negocios, que permita la asignación de la carga de trabajo inteligente a los profesionales que poseen disponibilidad de asignación</p> <p>Alto</p> <p>La asignación automatizada en el largo plazo, se constituye como un aspecto de alto impacto para el proceso, debido a la disminución de los tiempos y potenciales errores en la asignación.</p>	<p>Medio</p> <p>En el largo plazo, la asignación automatizada de los expedientes resulta ser de un costo medio para la Institución.</p>
	1.3	Fortalecimiento del actual sistema documental del proceso	<p>Digitalización de los expedientes</p> <p>Alto</p> <p>La digitalización de los expedientes tiene un alto impacto en el proceso, debido a cambios desde un formato papel, a un formato electrónico, en el cual no será necesario el traslado manual de los expedientes.</p>	<p>Medio</p> <p>El mediano costo del cambio de los expedientes a formato digital, incide principalmente en el sistema que soportará la nueva conformación de los expedientes en formato electrónico.</p>
	1.4	Formalizar el uso del sistema documental de reclamaciones	<p>Formalización de la utilización del sistema documental del proceso</p> <p>Alto</p> <p>La digitalización de los expedientes y la formalización de un sistema documental de las reclamaciones tiene un alto impacto en el proceso, debido a cambios desde un formato papel, a un formato electrónico, en el cual no será necesario el traslado manual de los expedientes.</p>	<p>Bajo</p> <p>Documentar el actual proceso, no constituye mayores costos para la institución, debido a que principalmente los expedientes serán conformados mediante un formulario único de ingreso.</p>

1. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1.5	Digitalización de los expedientes	<p>Digitalización de los expedientes y el formulario de ingreso de una reclamación.</p>	<p>Alto</p> <p>La digitalización de los expedientes tiene un alto impacto en el proceso, debido a cambios desde un formato papel, a un formato electrónico, en el cual no será necesario el traslado manual de los expedientes. Además, de la conformación de un formulario único de ingreso, para todos los ingresos que se produzcan durante el proceso de atención de usuarios.</p>	<p>Medio</p> <p>La digitalización de los expedientes, llevará consigo en el corto plazo la instalación de nuevas capacidades y uso de formularios únicos digitales que acompañarán la documentación que adjuntan los usuarios para la conformación del expediente.</p>
1.6	Protocolizar la revisión previa de la documentación que se adjunta vía ingreso web	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones ingresadas vía web. • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta, en cumplimiento con los requisitos definidos por cada uno de los Departamentos. • Instaurar la revisión automatizada de los documentos que se adjuntan vía ingreso web 	<p>Alto</p> <p>La revisión previa de la documentación adjunta con ingreso web, disminuirá tiempos considerables en el ciclo total del proceso, debido a que se contará con una revisión en un corto plazo del proceso analítico manual y en el largo plazo, con un proceso automatizado en la revisión de la documentación que adjuntan los usuarios en sus ingresos mediante el sitio web.</p>	<p>Medio</p> <p>El costo medio de esta iniciativa, se justifica principalmente por el proceso analítico que se deberá implementar en torno a la revisión de la documentación que se adjunta por el ingreso web de las reclamaciones. Además, en el mediano plazo se deberá implementar una revisión automatizada de la documentación de los expedientes con ingreso web.</p>
1.7	Almacenamiento electrónico del expediente archivado	<p>Constitución del expediente en formato digital para el almacenamiento electrónico del expediente.</p>	<p>Medio</p> <p>El impacto medio de esta iniciativa en el proceso, es la capacidad del almacenamiento electrónico de documentos, los cuales se encontrarán disponibles para su uso posterior, además de un registro automatizado de la numeración, registro y almacenamiento.</p>	<p>Medio</p> <p>El costo medio de esta iniciativa, se relaciona principalmente con la conformación del expediente electrónico, y con la implementación del proyecto BID.</p>

	1.8	Firma y visación con firma electrónica avanzada	Formalización de la firma electrónica avanzada para la visación y firma de los oficios resolutive	Medio La firma electrónica avanzada permitirá disminuir los tiempos de ciclo, para las visaciones y firmas que deberán ser realizadas por las autoridades competentes.	Medio La firma electrónica, es una iniciativa con medio impacto económico para la Institución, y que se puede implementar en el mediano plazo.
	1.9	Generar los soportes necesarios para contar con las mejores condiciones de usabilidad en sucursales	Instauración de mejores condiciones de conectividad en sucursales	Medio El implementar mejores condiciones de conectividad en las sucursales, presenta un impacto medio en el proceso general, debido principalmente a la baja proporción de reclamaciones que son ingresadas por esta vía.	Bajo Contar con una mejor conectividad en las sucursales, es una iniciativa presente dentro de la Institución y que en el corto plazo se llevará a cabo para un mejor soporte de las reclamaciones que son ingresadas en las sucursales.
	2.1	Vinculación de sistemas con otras instituciones	Formalización de convenios de colaboración con otras entidades para la extracción de información necesaria para la conformación del expediente y regulación respecto de las entidades fiscalizadas (en lo relativo a integración de procesos o integración de sistemas)	Alto La vinculación de sistemas con otras Instituciones, disminuiría en forma considerable los tiempos para la conformación del expediente.	Alto El alto impacto se produce principalmente en torno a la vinculación de sistemas que se tiene como objetivo implementar. En el corto plazo esta iniciativa se debe programar para una interacción de los procesos con las entidades fiscalizadas.
2. GESTIÓN DEL PROCESO	2.2	Formalizar el uso del sistema documental de reclamaciones	Formalización de la utilización del sistema documental del proceso	Alto La digitalización de los expedientes y la formalización de un sistema documental de las reclamaciones tiene un alto impacto en el proceso, debido a cambios desde un formato papel, a un formato electrónico, en el cual no será necesario el traslado manual de los expedientes.	Bajo Documentar el actual proceso, no constituye mayores costos para la institución, debido a que principalmente los expedientes serán conformados mediante un formulario único de ingreso.

2. GESTIÓN DEL PROCESO

2.3	Formalización de protocolos de ingreso de las reclamaciones recepcionadas en sucursales	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones en sucursales 	<p>Alto</p> <p>La formalización de los protocolos de admisibilidad, tiene un alto impacto en todo el proceso de reclamaciones, ya que disminuye los tiempos totales de ciclo.</p>	<p>Bajo</p> <p>El formalizar la documentación por parte de los diferentes departamentos, es una iniciativa de bajo costo para la Institución.</p>
2.4	Formalización de protocolos de ingreso desde otras entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones desde otras instituciones • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta. 	<p>Bajo</p> <p>Los ingresos que son recepcionados en la Superintendencia, y que provienen desde otras entidades corresponden a un porcentaje mínimo, por lo cual la formalización de los protocolos de admisibilidad desde otras instituciones, no constituiría un gran impacto para el proceso de atención de usuarios.</p>	<p>Bajo</p> <p>La formalización de la documentación y protocolos desde otras entidades, requieren del esfuerzo de los departamentos y por parte de la Institución para establecer los protocolos mínimos de ingresos.</p>
2.5	Protocolizar la revisión previa de la documentación que se adjunta vía ingreso web	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones ingresadas vía web. • Proceso analítico de un experto para la revisión de la información adjunta, en cumplimiento con los requisitos definidos por cada uno de los departamentos. 	<p>Alto</p> <p>La revisión previa de la documentación adjunta con ingreso web, disminuirá tiempos considerables en el ciclo total del proceso, debido a que se contará con una revisión en un corto plazo del proceso analítico manual y en el largo plazo, con un proceso automatizado en la revisión de la documentación que adjuntan los usuarios en sus ingresos mediante el sitio web.</p>	<p>Medio</p> <p>El costo medio de esta iniciativa, se justifica principalmente por el proceso analítico que se deberá implementar en torno a la revisión de la documentación que se adjunta por el ingreso web de las reclamaciones. Además, en el mediano plazo se deberá implementar una revisión automatizada de la documentación de los expedientes con ingreso web.</p>
2.6	Establecer la externalización de los servicios	<p>Establecer una regla de negocio que permita la externalización de la carga de trabajo (en tanto sea procedente y pertinente, de acuerdo a reglas de asignación y complejidad)</p>	<p>Alto</p> <p>Externalizar los servicios profesionales, se constituye como una buena práctica con el objeto de la disminución de los tiempos de ciclo del proceso.</p>	<p>Medio</p> <p>El costo medio de esta iniciativa, se relaciona principalmente con la contratación de profesionales de la salud y vinculados al área jurídica, los cuales resultan ser de un menor costo para la Institución.</p>

	2.7	Implementar la utilización de profesionales de la salud y jurídicos para el estudio de las reclamaciones	Formalización de la utilización de profesionales del área de la salud y jurídicos (en tanto sea procedente y pertinente, de acuerdo a reglas de asignación y complejidad)	Alto Externalizar los servicios profesionales, se constituye como una buena práctica con el objeto de la disminución de los tiempos de ciclo del proceso.	Bajo El bajo costo de esta iniciativa, se relaciona principalmente con la contratación de profesionales de la salud y vinculados al área jurídica, los cuales resultan ser de un menor costo para la Institución.
	2.8	Destinación de los expedientes cuando estos se encuentren con la documentación completa	Destinar los expedientes a los departamentos una vez que se encuentren con la completa documentación, acorde a los requisitos de admisibilidad de las causas.	Medio La destinación de los expedientes cuando estos se encuentren en total completitud, permitirán disminuir los tiempos del profesional para el estudio, debido a que no será necesaria la solicitud de información adicional.	Medio El costo medio de esta iniciativa, se relaciona a los costos asociados a la vinculación con las entidades para la solicitud de la información adicional necesaria para adjuntar a los expedientes.
	2.9	Uso de plantillas de dictamen	Revisión del proyecto de dictamen, por el uso de plantillas prefijadas.	Medio El uso de plantillas posee un impacto medio en el proceso, ya que ayudaría en la disminución de los tiempos de ciclo del proceso general.	Bajo Esta iniciativa es de bajo costo, debido a que no se requieren recursos adicionales para su implementación.
3. RELACIONAMIENTO	3.1	Vinculación de sistemas con otras instituciones	Formalización de convenios de colaboración con otras entidades para la extracción de información necesaria para la conformación del expediente	Alto La vinculación de sistemas con otras Instituciones, disminuiría en forma considerable los tiempos para la conformación del expediente.	Alto El alto impacto se produce principalmente en torno a la vinculación de sistemas que se tiene como objetivo implementar. En el corto plazo esta iniciativa se debe programar para una interacción de los procesos con las entidades fiscalizadas.
	3.2	Formalización de protocolos de ingreso de las reclamaciones recepcionadas en sucursales	• Formalización de protocolos de admisibilidad de las reclamaciones en sucursales	Alto La formalización de los protocolos de admisibilidad, tiene un alto impacto en todo el proceso de reclamaciones, ya que disminuye los tiempos totales de ciclo.	Bajo El formalizar la documentación por parte de los diferentes departamentos, es una iniciativa de bajo costo para la Institución.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

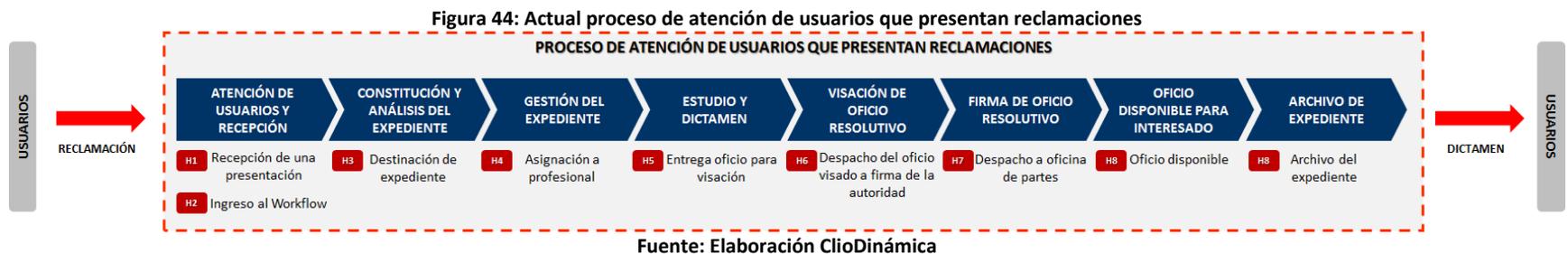
7.2 REDISEÑO DEL PROCESO

A partir, de la serie de iniciativas de mejora identificadas en los capítulos anteriores a continuación, se da paso al rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. Cabe destacar, que este rediseño, toma como base los subprocesos identificados en el Plan de Desarrollo Tecnológico de la Superintendencia, pero que, a partir del análisis experto del equipo consultor, este rediseño resulta de una serie de análisis en torno al tiempo de ciclo, al costo de las actividades y a la calidad de la entrega de información. A partir de lo anterior a continuación, se da paso al rediseño del proceso en formato BMPN, junto con la descripción de las principales actividades que se realizarán en cada uno de los subprocesos identificados en torno a este rediseño.

7.2.1 EL NUEVO PROCESO

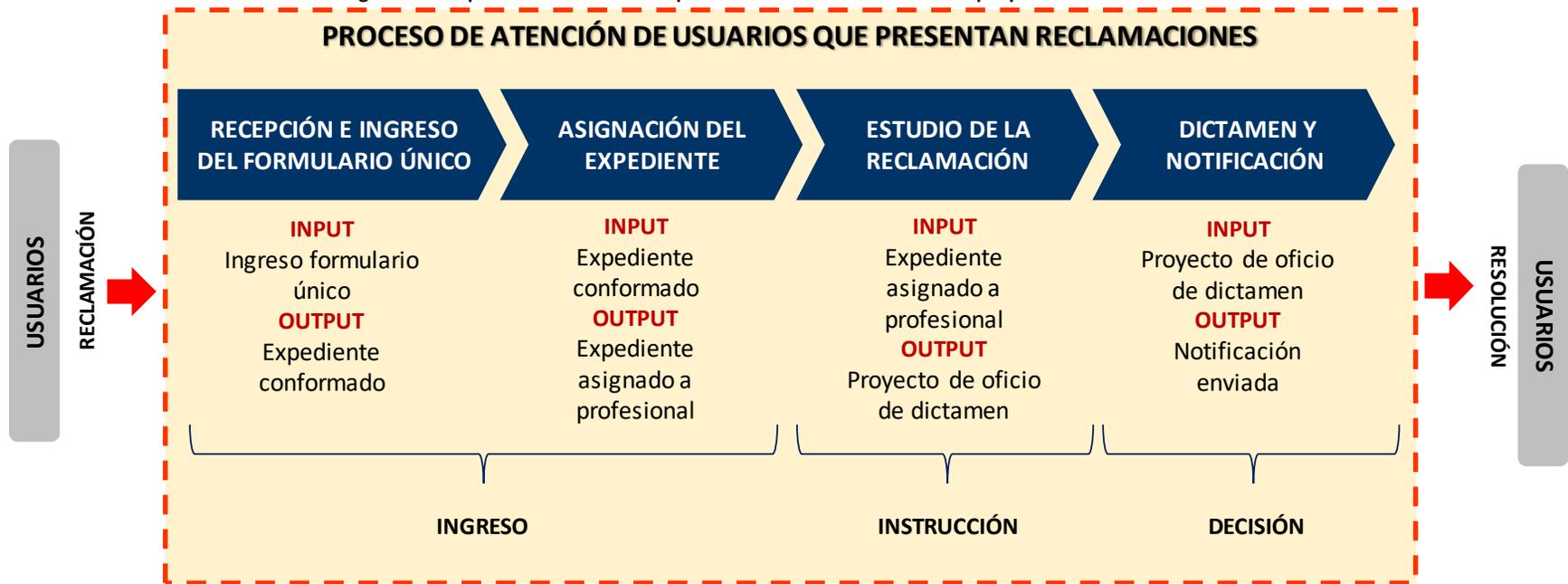
Para el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia de Seguridad Social, se han identificado a partir de las problemáticas y principales ámbitos de mejora, una serie de iniciativas en torno principalmente a los aspectos de disminución del tiempo de ciclo del proceso, a la optimización en el uso de los recursos utilizados, y en la calidad de las resoluciones que son entregadas a los usuarios de la Superintendencia.

Cabe destacar como punto de inicio de este rediseño, el actual proceso de atención de usuarios, con sus respectivos subprocesos e hitos identificados por la Institución.



En la siguiente figura, se presenta la propuesta de rediseño del proceso, la cual se constituye mediante 4 etapas o subprocesos: **Recepción e ingreso del formulario único, asignación del expediente, estudio de la reclamación y dictamen y notificación**, en donde en cada una de ellas existen ingresos específicos y salidas de cada uno de estos subprocesos. Estos cuatro subprocesos, corresponden a la propuesta realizada por el equipo consultor en torno al rediseño de procesos, teniendo en consideración tres subprocesos relevantes provenientes desde el Procedimiento Administrativo y que corresponden al “Ingreso”, “Instrucción” y “Decisión”, pero asignando un subproceso adicional, vinculado con la “Asignación del expediente”, la cual resulta relevante dentro del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Figura 45: Propuesta de rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A partir de lo anterior, a continuación se describen las principales actividades que deben ser ejecutadas en cada uno de los subprocesos, para la correcta ejecución del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

7.2.1.1 RECEPCIÓN E INGRESO DEL FORMULARIO ÚNICO

Como ingreso se entenderá, la recepción de la reclamación por cualquiera de los canales actualmente disponibles, siguiendo un protocolo definido en torno a los requisitos de admisibilidad que deben cumplir en cada una de las reclamaciones que son ingresadas por los usuarios a la Superintendencia.

Cabe destacar que una de las iniciativas que emanan de los talleres de rediseño, consistió en **robustecer el call center y la página web de la Superintendencia** como una herramienta de atención de consultas previas al ingreso de la reclamación y difundir el rol de la Superintendencia. Además, se identificó la iniciativa de crear un **espacio de consultas web en tiempo real**, con un profesional a cargo de responder algunas de las consultas que puedan surgir desde los usuarios antes de proceder a la presentación de una reclamación a la SUSESO.

Se propone que existan ingresos mediante, **atención presencial de usuarios, recepción de reclamaciones vía web, atención presencial en regiones (Sucursales), ingreso de cartas e ingreso desde entidades**. Cabe destacar, que en la actualidad estos se consideran los principales canales de recepción de las reclamaciones por parte de la Superintendencia.³¹ A raíz de lo anterior, es relevante **potenciar la interfaz web como uno de los principales ingresos remotos**, estableciendo el carácter obligatorio de ingreso de las reclamaciones por entidades mediante este mecanismo.

Como antecedente relevante dentro del rediseño del proceso e independiente del canal de recepción, el ingreso de la reclamación debe ser mediante un **formulario único**³², que se deberá confeccionar y que deberá contener la solicitud de información necesaria para poder realizar algunos de los tipos de ingreso a la Superintendencia.

El alcance de la consultoría establece el ingreso solo de reclamaciones o consultas y no las vinculadas con ingresos por juicios, transparencia, denuncias a profesionales u otros ingresos que se puedan identificar. Además, en el flujo de rediseño propuesto, quedará registrado el ingreso que es realizado por los otros mecanismos, pero no así las actividades vinculadas a cada uno de ellos.

En relación a la atención presencial de los usuarios, las brechas identificadas en el proceso de levantamiento de información dicen relación principalmente con la **recepción de la información que es presentada por los usuarios que acuden a presentar su reclamación**. Estas problemáticas consideran, el **cumplimiento parcial de la información que es recibida**, que en algunos casos no cumple con los requisitos mínimos de admisibilidad establecidos por los Departamentos de la SUSESO.

Dentro de las mejoras identificadas en esta materia, se encuentran posibles integraciones con otros sistemas de entidades que proveen información relevante a la SUSESO y la definición de mayores exigencias a las entidades fiscalizadas en relación a las condiciones de envío de información, con el

³¹ Los ingresos por otras Instituciones como también los recepcionados por carta corresponden a un porcentaje aproximado de un 1% de las reclamaciones totales que ingresan a la Superintendencia.

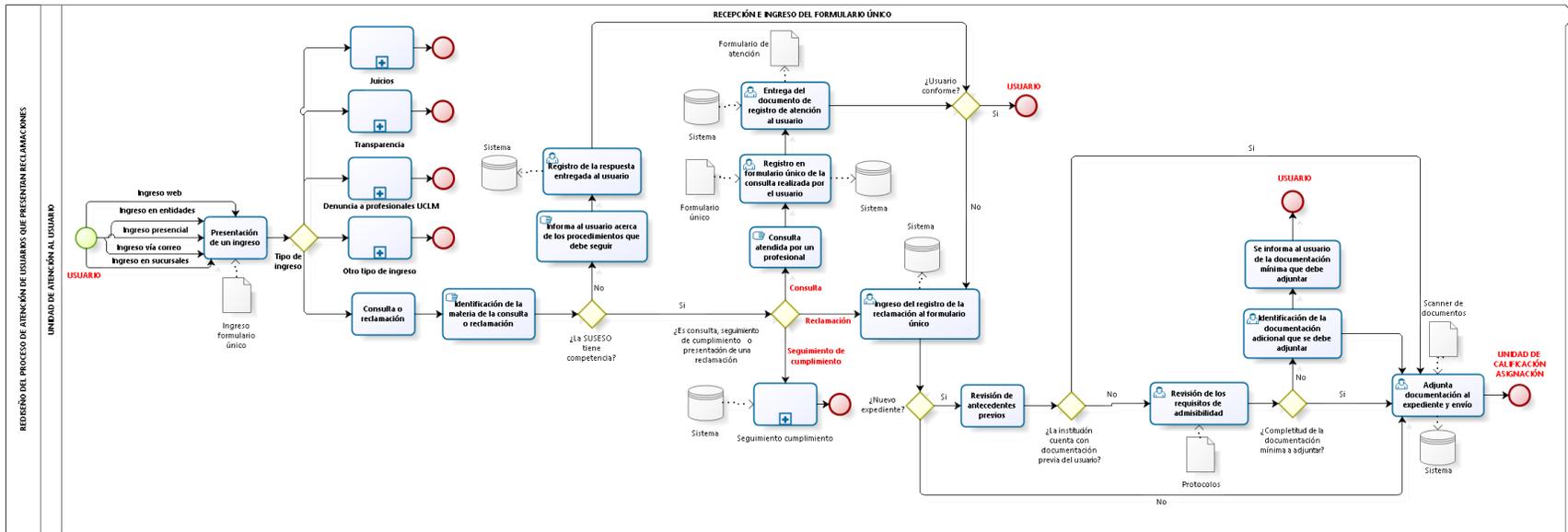
³² Es importante tener en consideración, que se deberá diseñar un formato de formulario único, en donde se ingrese la información del usuario y que resulte útil para cualquiera de las consultas, reclamos o reclamaciones que sean ingresadas a la Institución.

objeto de contar con la documentación necesaria previo a la presentación de la reclamación del usuario.

A continuación, se presenta la diagramación en formato BMPN, del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones en la Superintendencia, en donde a partir del rediseño se describe en profundidad las actividades que son realizadas en la etapa de recepción e ingreso del formulario único.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

Figura 46: Subproceso recepción e ingreso del formulario único



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Las principales actividades en la ejecución de este subproceso se vinculan a la identificación en primera instancia de la materia que se encuentra consultando el usuario, con el objeto de identificar la competencia de la reclamación. Para ello, se realiza la evaluación acerca de si la SUSESO posee competencia en torno a la consulta o reclamación que presenta el usuario, en el caso en que se verifique que la Institución no posea competencia, se deberá informar al usuario acerca de los procedimientos que deberá seguir y de todas formas registrar la respuesta entregada al usuario, con el objeto de monitorear las solicitudes presentadas a la Superintendencia. Ahora bien, se debe tener en consideración que de acuerdo a la calidad de servicio que debe ser entregado, si el usuario no se encuentra conforme con la respuesta recepcionada, se debe realizar el ingreso, de todas formas, como una reclamación.

Una vez que se verifica que la Superintendencia cuenta con competencia en la reclamación presentada por el usuario, **es importante identificar si esta se constituye como una consulta, como un seguimiento de cumplimiento o como reclamación**, debido a que esto puede disminuir en forma considerable los tiempos de tramitación de las reclamaciones. Si se identifica que la presentación realizada por el usuario, es una consulta, esta es atendida de igual forma por un funcionario, quién explica y responde de forma aclaratoria la duda que presenta el usuario, además realiza el registro de la atención en el sistema y entrega un documento de registro de la atención realizada en la Institución. Si el usuario no queda conforme con la respuesta entregada, se deberá ingresar la presentación de igual forma como una reclamación. Si se identifica que la presentación es una solicitud de seguimiento (es decir, ya existe un dictamen sobre el caso, el cual el usuario entiende y acepta, pero lo que necesita es que se exija el cumplimiento a la entidad correspondiente), deberá ser dirigido a una unidad especialmente responsable de la gestión de resultados.

Ahora bien, si el usuario realiza el ingreso de una reclamación, **se deberá constituir como obligatorio el ingreso de la reclamación con el Rut del usuario**³³. Una vez realizado el registro, se creará el expediente electrónico junto con el formulario único de ingreso, con lo cual **se eliminará el posterior traslado físico de la documentación**. Posteriormente, se verificará si los antecedentes presentados por el usuario se constituyen como un nuevo ingreso o son vinculados a una reconsideración³⁴. En este caso, se procederá a tener un tratamiento especial, vinculado principalmente con:

³³ Se deberá crear un estatuto de casos excepcionales de recepción, que sólo permita el ingreso en casos calificados, como es el caso de los migrantes que no cuenten con una cédula de identidad.

³⁴ A efectos de explicar adecuadamente lo que se entiende por “reconsideración” se precisa que, en caso de desacuerdo con el dictamen emitido por la Superintendencia de Seguridad Social el usuario podrá interponer un recurso de RECONSIDERACIÓN ante el Superintendente, cuyo efecto deberá aportar los antecedentes necesarios que permitan desvirtuar el dictamen de la SUSESO siempre y cuando no sean aquellos aportados con anterioridad. Al respecto, según lo informado por el Comité Hitos de la Superintendencia, se deben tomar en consideración las siguientes reglas vinculadas al ingreso de reconsideraciones asociadas a licencias médicas: i) se debe presentar un escrito dónde se expone las razones por las que el dictamen debe ser reconsiderado; ii) es imprescindible presentar Informe Médico original o fotocopia que corresponda al periodo de la(s) Licencia(s) reclamada(s), realizado por el Médico que otorgó el reposo y que no haya sido presentado en esta Superintendencia anteriormente; iii) también se deben presentar otros antecedentes Médicos que puedan justificar el reposo: Epicrisis, Copia de la Ficha Clínica, Resultados de exámenes de Laboratorio o imágenes, Informe de otros profesionales que lo han atendido durante el periodo de reposo (Kinesiólogo, Psicólogo, Terapeuta ocupacional, Trabajador social, otros); iv) se debe tratar de antecedentes que no hayan sido presentados en esta Superintendencia anteriormente; v) los documentos deben tener letra legible y fecha

- Se deberá crear un filtro que determine que las reconsideraciones sólo sean ingresadas si cuentan con nuevos antecedentes. Si no hay nuevos antecedentes, se resuelve desde esta instancia.
- Se considerará que las reconsideraciones sean derivadas directamente al mismo profesional que la revisó con anterioridad.
- Se deberán crear incentivos para que las reconsideraciones sean ingresos que se realicen vía ingreso web.

Una vez que se realiza la revisión de los requisitos de admisibilidad, se verifican mediante los **protocolos definidos por los distintos Departamentos, los cuales deben ser formalizados y definidos por cada uno de ellos**. Si la información mínima no se encuentra adjunta (se refiere a la información que necesariamente deba ser proporcionada por el propio usuario y que no pueda ser proporcionada por la entidad), se debe informar al usuario acerca de la información adicional que este debe adjuntar para realizar la presentación de una reclamación.

Ahora bien, si el usuario cuenta con toda la documentación mínima a adjuntar³⁵, se ingresa el formulario, y se adjunta la documentación requerida para la conformación del expediente. Para lo anterior, es importante poder formalizar y exigir datos de contacto, como correo electrónico o bien teléfono móvil, con el objeto de solicitar autorización para la notificación del dictamen por estos medios. Además, se informará previamente, que **existirán plazos máximos para adjuntar nuevos antecedentes a una reclamación, considerando que, al entregar nuevos documentos, los tiempos de respuestas vuelven a regir desde esta nueva presentación de documentación**.

Sin perjuicio que el modelo predictivo aún no está definido en su completitud (según lo informado por la contraparte técnica de la Superintendencia), es muy importante recalcar que una de las oportunidades de mejora más relevantes y de mayor impacto (fundamentalmente por el tiempo que actualmente tarda la etapa de conformación de expedientes) es la conformación previa del expediente de reclamo, incorporando de manera automática toda la información que exista respecto de un reclamante en un expediente electrónico. En este sentido (y reiterando que lo descrito es sin perjuicio de la conformación de expedientes electrónicos ex ante de una reclamación a partir de lo que establezca el modelo predictivo), será a partir del RUN que se ingrese respecto del reclamante que se verificará en los sistemas de información a que se tenga acceso la información disponible y se cargará en el expediente electrónico, de forma tal que, con posterioridad, se verifique la completitud del expediente y se requiera al usuario sólo aquellos requisitos mínimos que dependen de éste, o se solicite a las entidades fiscalizadas el saldo pendiente de documentos, vía integración de procesos o integración de sistemas, lo cual se describe en la etapa siguiente denominada “Subproceso de asignación de Expediente”.

visible del día en que fueron emitidos. Finalmente, para las Reconsideraciones NO se debe adjuntar: Cédula de identidad, copia de las Licencias Médicas, Resoluciones de COMPIN o Isapres.

³⁵ Se reitera en esta parte que información o documentación mínima se refiere a aquella que debe ser necesariamente presentada por el usuario, porque de lo contrario no se puede ingresar la reclamación. La documentación vinculada a la resolución del caso, y que está en poder de la entidad fiscalizada respecto de la cual se reclama, corresponde que sea proporcionada por ésta, en el contexto de la integración de procesos e integración de sistemas (la cual, además, debe ser definida en forma previa por medio de normativa destinada a la industria regulada que determine en forma obligatoria la información que debe tener a la vista la entidad fiscalizada para poder resolver, y rechazar, en primera instancia).

Una vez ingresada toda la documentación disponible por la Superintendencia y emanadas desde las entidades, además de la que adjunta el usuario, se contará con el expediente completo desde un inicio, disminuyendo de forma considerable la necesidad de solicitar antecedentes a las entidades fiscalizadas.

Finalmente, **se entregará un comprobante de ingreso al usuario**, que incluya el tiempo de respuesta y que cuente con información del call center y la dirección del sitio web, donde se pueda realizar el seguimiento del expediente y establezca los requerimientos para la entrega de documentación adicional. Además, es posible la incorporación de este comprobante al canal de comunicación para la notificación electrónica.

El expediente en completitud, con la información adjunta por el usuario y la disponible por la Superintendencia, es enviado a la **Unidad de Calificación y Asignación**³⁶, para que se realice la asignación al profesional respectivo.

Cabe destacar, que el proceso aquí expresado, corresponde al ideal sobre el cual deberá trabajar la Institución, en donde es importante recordar que se realizará una implementación paulatina del formato de trabajo, instaurando las mejoras propuestas en el corto, mediano y largo plazo.

³⁶ Dentro de las principales funciones con las que contará esta nueva Unidad, le corresponde la revisión de la documentación con la que cuenta el expediente, para realizar -si es necesario- la solicitud de documentación adicional a las entidades fiscalizadas. Junto con ello, esta unidad revisará la asignación al procedimiento y a los profesionales que deberán realizar el estudio de la reclamación.

7.2.1.2 ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE

El subproceso de asignación del expediente, consiste en la incorporación de información, que pueda ser requerida para el estudio de la reclamación por parte del profesional, además de la clasificación del expediente para que posteriormente sea entregado y asignado al profesional médico, jurídico u otro pertinente para realizar el estudio.

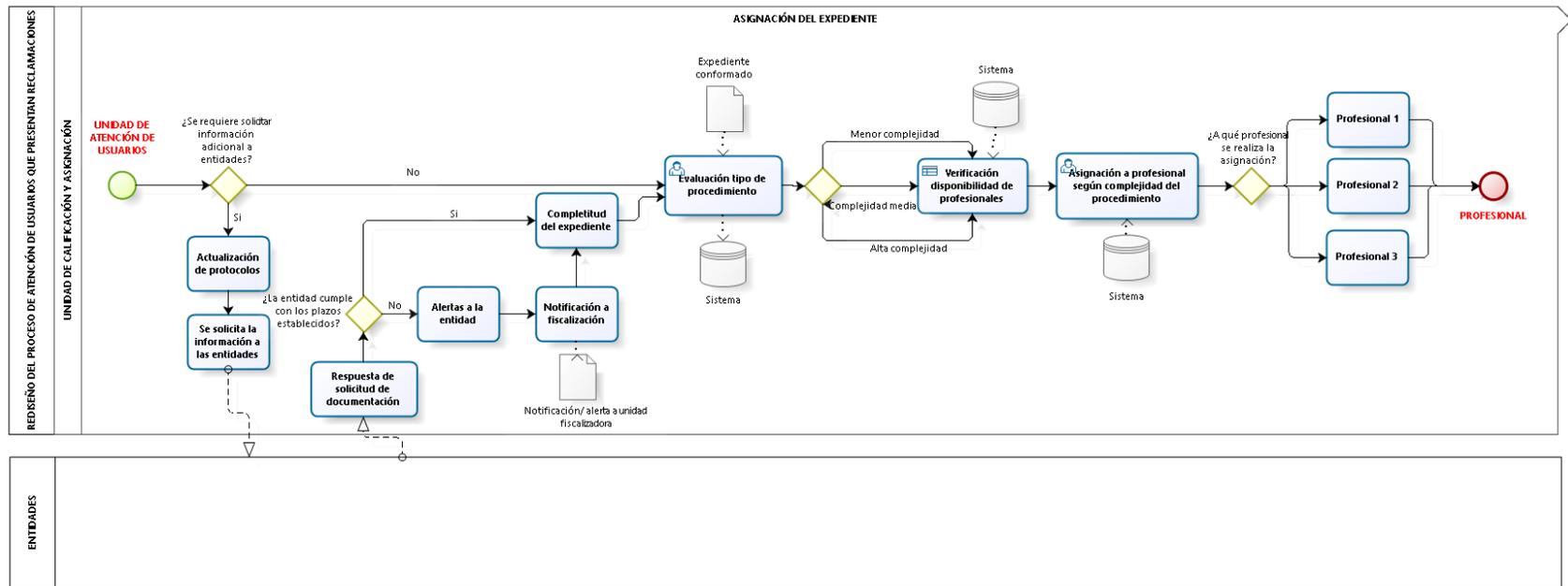
Resulta relevante poder considerar este subproceso como una instancia clave dentro del flujo de la reclamación, considerando que la asignación del expediente es determinante en la disminución de los tiempos totales que hoy demora la institución, particularmente en la clasificación de la reclamación, la confección y completitud del expediente, el análisis de la carga de trabajo, la asignación y la distribución al profesional.

Cabe destacar que esta propuesta de rediseño requiere de un cambio en la forma de trabajo de la Superintendencia en donde la solicitud de documentación adicional, sólo se encontrará relacionada a procedimientos excepcionales, y que no serán solicitados por la Unidad de Atención de Usuarios, sino desde la actual Unidad de Gestión de Expedientes (que deberá reforzar sus atribuciones y competencias asociadas). Durante esta etapa, se solicitarán los documentos necesarios para completar el expediente a las entidades pertinentes, quienes además deberán realizar el seguimiento de dicha solicitud y generar alertas de fiscalización en caso en que dichas instituciones no cumplan con los requerimientos.

Es relevante tener en consideración que el proceso aquí expuesto, corresponde al ideal de implementación del rediseño, que si bien será paulatino en el tiempo, en una primera instancia, deberá ser realizado por un analista y que posteriormente deberá necesariamente transitar a la implementación de un sistema inteligente que realice la asignación de forma instantánea del expediente al profesional competente para que realice el estudio y posterior dictamen.

En la siguiente figura, se presenta la diagramación del rediseño del proceso, con sus respectivas variables de decisión y aspectos relevantes a tener en consideración para la implementación del proceso rediseñado.

Figura 47: Subproceso de asignación del expediente



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A partir de lo anterior, se describirán las principales actividades a realizar en el flujo del proceso rediseñado, en el subproceso de asignación del expediente.

Una vez recepcionados los expedientes desde la Unidad de Atención de Usuarios, se deberá realizar una evaluación sobre la solicitud de documentación adicional a entidades. En el caso que se requiera adicionar información que puede ser proveída desde las entidades, se actualizarán de forma automática los protocolos mínimos de ingreso y de admisibilidad, con el objeto de disminuir las iteraciones de información durante este subproceso. Se deberá establecer un **nuevo canal de requerimientos en donde exista un workflow directo con las entidades** que permita la solicitud en tiempo real de los antecedentes requeridos (lo anterior, con independencia de la información que se rescate en forma automática en la etapa previa, vía integración de sistemas). Para lo anterior, se deberá desarrollar una herramienta de seguimiento y gestión, es decir, un workflow con advertencias, alertas de cumplimiento de plazos, que permita generar notificaciones automáticas de correos, escalando cada 3 días al encargado de negocio de la entidad fiscalizada, 6 días a jefatura directa de entidad fiscalizada y 10 días al gerente de dicha Institución.

Una vez que los antecedentes son solicitados a las entidades, se deberá realizar la medición de los tiempos de respuestas, siendo un aspecto relevante el no cumplimiento de los plazos establecidos por la Superintendencia. Si la entidad no cumple con los plazos establecidos, se generará un reporte automático que informe de forma inmediata a la unidad de fiscalización para que acuda a la notificación de la infracción a la entidad por el no cumplimiento de plazos para la entrega de información adicional. Además, es importante y sin perjuicio de potenciar el canal de sanciones, que exista la publicación de los resultados de los tiempos de respuestas de las entidades fiscalizadas como canal de apercibimiento y conocimiento de la ciudadanía.

Posteriormente, se realizará la evaluación del tipo de procedimiento, en donde en el largo plazo se diseñará **una regla de negocio que permita identificar la materia sobre la cual se deberá estudiar una respectiva reclamación**. Desde esta evaluación, se identifican tres tipos de procedimientos, uno de ellos correspondiente a uno de menor complejidad, que en la actualidad existe y es desarrollado como el procedimiento *Fast Track*. Además, se identificarán otros dos tipos de procedimientos, uno de ellos en los casos de mediana complejidad y otros de alta complejidad³⁷.

Se realizará la verificación de la disponibilidad de profesionales, **mediante una regla de negocio que deberá ser establecida y diseñada para la diferenciación de la carga que debe ser asignada a los profesionales internos con los que cuenta la Institución, o bien a profesionales externos quienes realizarán la evaluación sólo en la presentación de casos especiales**³⁸.

Posteriormente, se identificará si el estudio de la reclamación debe ser realizado por un profesional de las diversas áreas, diferenciando según la materia que será estudiada, en donde se asigna la carga de expedientes al profesional determinado. Esta clasificación será realizada de forma profunda y

³⁷ Según lo informado por la Superintendencia, en el contexto del Proyecto BID está planificada la realización de una Consultoría denominada “Rediseño de la Planificación de Recursos Humanos”, en la cual, entre otras materias, se analizarán los temas vinculados a los criterios de asignación y criterios de complejidad, a partir de los cuales se pueda establecer las condiciones que permitan la externalización o la asignación a profesionales vinculados al área de la salud o jurídica.

³⁸ Nos referiremos a la externalización de servicios, al estudio de reclamaciones que serán estudiadas por profesionales de la salud o jurídicos, en torno a las reclamaciones que son presentadas por los usuarios en la Superintendencia.

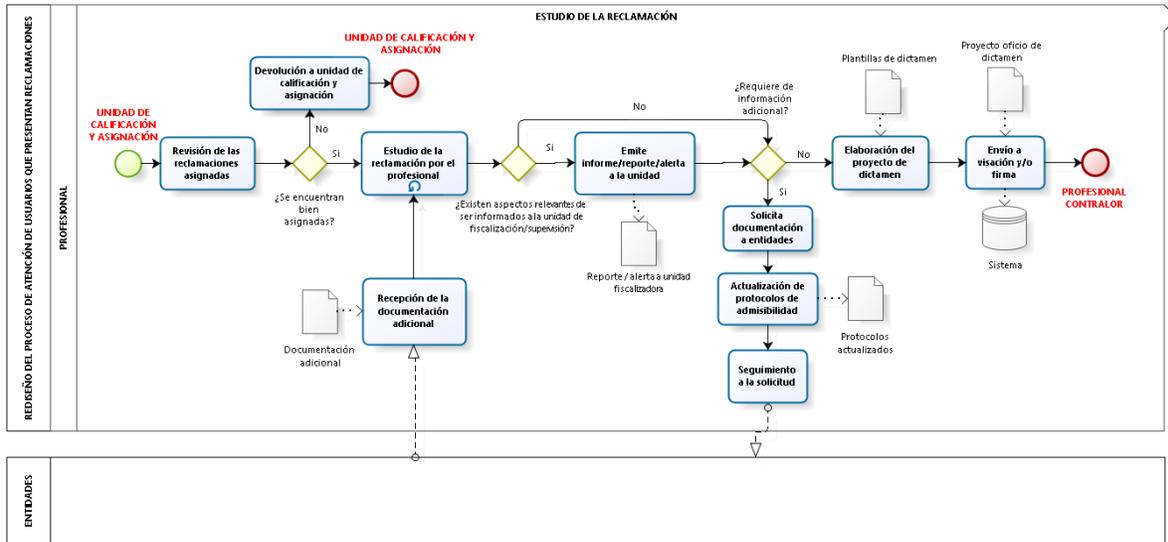
especializada, derivando según submateria, grado de dificultad, etc. La asignación al profesional, será realizada de forma directa, sin esperas previas.

7.2.1.3 ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN

Una vez que el expediente se encuentra asignado al profesional por sistema, este posteriormente debe ser estudiado y confeccionado el proyecto de oficio de dictamen. El estudio de la reclamación es realizado por un profesional determinado y calificado de acuerdo al tipo de reclamación que se estudiará. Este profesional puede pertenecer al equipo interno de la Superintendencia, o bien a los profesionales específicos de la externalización de servicios.

La siguiente figura muestra la diagramación de las principales actividades del subproceso de estudio de la reclamación y a continuación también se detalla cada una de las mejoras propuestas.

Figura 48: Subproceso de estudio de la reclamación



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

El profesional recepcionará la carga de trabajo, para posteriormente revisar las reclamaciones que fueron asignadas, con el objeto de detectar en primera línea si la asignación fue realizada bajo criterios idóneos. Cabe destacar que en la asignación de la carga de trabajo, se deberán eliminar los criterios de cuotas o cargas de trabajo previas³⁹ por profesionales. Este estudio se realizará de forma manual por el profesional, analizando todos los antecedentes que se adjuntan por el usuario y aquellos que fueron extraídos desde otras entidades, a partir del sistema conjunto con el que contará la Institución. A partir de ello, se analizará el requerimiento de información adicional, la cual será solicitada por el mismo profesional a las entidades. Cabe destacar que se deberá **crear desincentivos a la petición de documentos adicionales**, ya que los profesionales podrán solicitar antecedentes complementarios, pero sólo en casos excepcionales, absolutamente calificados y **serán los propios profesionales quienes realizarán el seguimiento de las solicitudes y de la actualización de los protocolos de admisibilidad** (de deja constancia que, por medio de la regulación que exige

³⁹ Se podrán crear incentivos para la optimización de los tiempos y recepción de la carga de trabajo.

documentos y antecedentes a las entidades fiscalizadas para poder rechazar en primera instancia, este proceso podrá ser más virtuoso, de forma tal de evitar la incorporación de desincentivos).

Cabe destacar, que en los casos en que exista información proporcionada por las entidades y que no cumpla con los requisitos mínimos de calidad para poder emitir un dictamen, se deben generar reportes de gestión que permitan a las unidades de fiscalización, poder realizar una labor de inspección en relación a la calidad de la información que se encuentran generando.

Una vez que es realizado el estudio de la reclamación, el profesional emitirá un dictamen mediante una **plantilla⁴⁰ predeterminada, que deberá ser diseñada, a partir de los distintos casos que se puedan identificar según la materia en estudio.**

A partir del estudio de la reclamación, este oficio de dictamen es enviado para su posterior visación por la figura de un médico, o bien, por un abogado que realizan la **labor de contralor de la información emanada en el oficio de dictamen.**

Se deberá formalizar la labor de contralor, en el caso de los médicos y abogados que forman parte de los Departamentos. Ahora bien, esta labor será parte de los funcionarios médicos o abogados que posean especialidades específicas en alguna patología o materia de estudio de las reclamaciones, que cuenten con experiencia y conocimiento experto para la revisión.

Este oficio de dictamen, es emitido y recepcionado por el profesional contralor, quien revisará la información disponible y visará según su criterio de dictamen.

Cabe destacar que, durante la ejecución de este subproceso, se deberán incorporar criterios que permitan la medición de la productividad de los profesionales, y el costo del estudio de cada una de las reclamaciones.

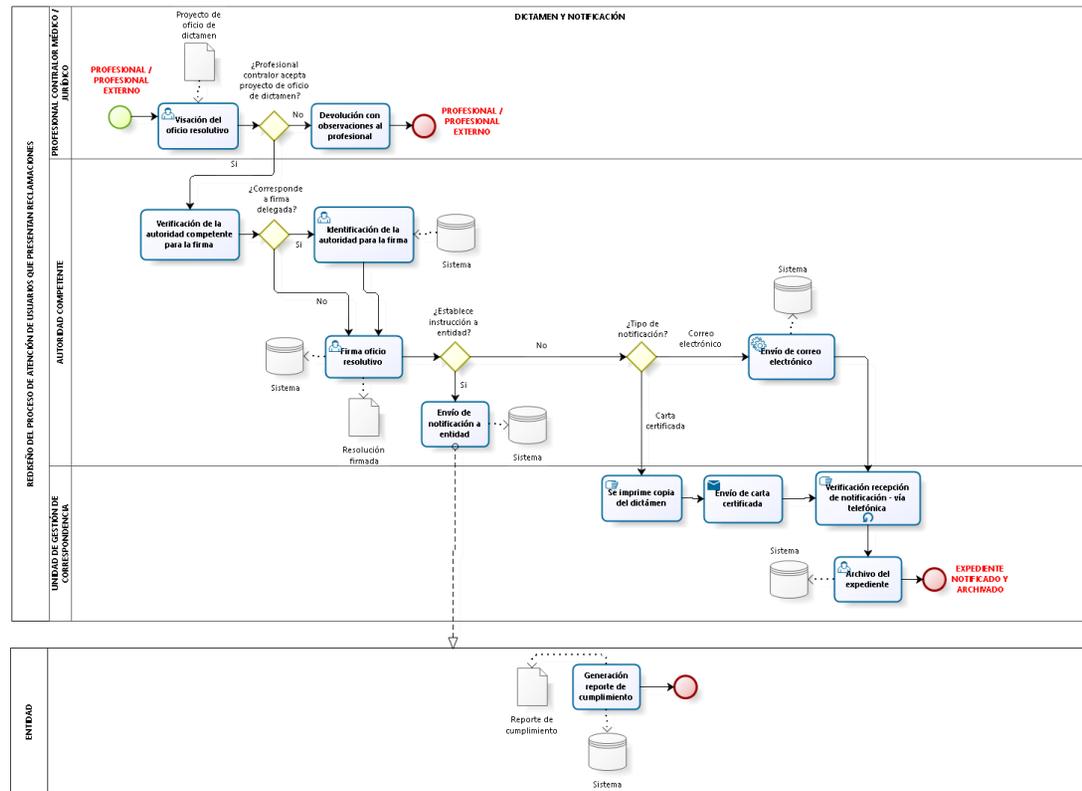
Asimismo, se deja constancia que en esta instancia también existe un proceso de retroalimentación de los profesionales que resuelven con las unidades de regulación y fiscalización, en el sentido de reportar aspectos que, sobre la base de la casuística reclamada, puedan gatillar procesos normativos o de supervigilancia que sean prioritarios. Al respecto, este flujo debiera ser lo más automatizado posible o con ayuda de herramientas tecnológicas.

⁴⁰ Estas plantillas deberán ser diseñadas por cada Departamento y en concordancia con la información que es necesaria de adjuntar por parte de los profesionales. Lo anterior, para disminuir los tiempos de tipeo del oficio resolutivo por parte de los profesionales. Además, para contar con criterios comunes de la información que es entregada a los usuarios, cualquiera sea la complejidad del caso en estudio.

7.2.1.4 DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN

El subproceso del dictamen y la notificación, comienza con el envío del proyecto de dictamen, por parte de los profesionales al contralor médico o jurídico, quienes realizan la visación del oficio resolutivo, si esta se encuentra acorde a la materia en estudio. A continuación, se diagrama el proceso en formato BPMN, en donde se encuentran las actividades con sus respectivas variables de decisión en torno a las actividades que son realizadas en el subproceso.

Figura 49: Subproceso de dictamen y notificación



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A partir de la diagramación anterior, se describe cada una de las actividades vinculadas con el subproceso de dictamen y notificación.

Una vez que es realizado el estudio por el profesional interno o el perteneciente a la externalización de servicios, y que es **despachado al médico o abogado contralor, este realiza el proyecto de oficio de dictamen para la posterior visación del oficio resolutivo**, en donde automáticamente esta es registrada en el sistema. En el caso en que el contralor, no acepte el proyecto de oficio, este será devuelto con observaciones al profesional que realizó el estudio. Posteriormente, se establece que la firma del oficio resolutivo debe ser realizada por una autoridad competente que será asignada de forma automática por sistema, además de que si esta corresponde o no a firma delegada.

Es importante relevar, la incorporación de la firma electrónica de documentos (de autoridad o firma delegada), en donde se tendrá como consecuencia la optimización del flujo, además de hacer más eficiente el proceso de visado previo por las autoridades correspondientes.

La Institución deberá formalizar la figura de contralor médico o contralor jurídico, además del número de visaciones o firmas que deberá tener cada uno de los dictámenes que sean emitidos por la Institución.

Posteriormente, a la firma realizada por la autoridad, el dictamen es notificado al usuario, por correo electrónico o bien por carta certificada, según sea el caso. En el caso que la notificación sea realizada por correo electrónico, se realiza automáticamente una vez que se cuenta con la visación y posterior firma del oficio resolutivo. En el caso que la notificación⁴¹ deba ser realizada por carta certificada, se debe imprimir una copia del dictamen, y realizar el envío de la carta.

Se deja constancia que, para el caso que un dictamen establezca una instrucción a una entidad administradora (como, por ejemplo, pagar un subsidio, dar cobertura a una denuncia, entre muchos otros); el Oficio o Resolución, a todo evento, debe indicar que la entidad debe reportar el cumplimiento de la instrucción en un determinado tiempo, adjuntando el medio de verificación correspondiente. Este "reporte de cumplimiento" será por medio del sistema de información y permitirá a la Superintendencia efectuar seguimiento del cumplimiento de lo dictaminado, y gatillar, en caso que corresponda, la acción de la unidad responsable de la gestión de resultados (por lo tanto, esta unidad podrá accionar a petición de parte, como se indicó en la etapa de ingreso, o de oficio, a partir de los resultados de los reportes de cumplimiento que envíen las entidades). Esta información debe, además, está vinculada a los informes de indicadores de seguimiento permanente por parte de las unidades de fiscalización para los fines que sean pertinentes.

Por otra parte, considerando que la trazabilidad de un expediente y el acceso a la información del mismo en todo momento se constituyen en uno de los objetivos esenciales del Proyecto de Mejora Integral, deberá existir un sistema de reporte en línea (por medio de sitio web institucional) en donde se detalle el estado de un caso y se precise cuando éste ha terminado. Asimismo, se establece como buena práctica, la realización de llamados telefónicos en forma aleatoria posteriormente enviado el dictamen, con el objeto de asegurar la correcta recepción de la notificación por parte del usuario y su debido entendimiento.

Una vez realizado y verificada la recepción de la notificación, se da por archivado el expediente en el sistema de forma automática, donde se dispondrá de los expedientes archivados, en caso de cualquier solicitud posterior.

⁴¹ La notificación a las entidades fiscalizadas será realizada por medio del workflow.

7.2.1.5 ASPECTOS RELEVANTES DEL REDISEÑO

A partir del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, surge una serie de iniciativas en torno a la ejecución del proceso, que son importantes de identificar:

- **Ingreso presencial de las reclamaciones en “Totems” de ingreso:** Se establece como una potencial iniciativa, el ingreso presencial, por medio del uso de computadores que se encuentren en las diferentes sucursales del país, esto para disminuir los ingresos presenciales y potenciar el ingreso web de las reclamaciones por parte del reclamante.
- **Servicio de “Post Venta”:** Se propone establecer mecanismos de post venta que permitan informar al usuario sobre posibles dudas que surjan del dictamen emitido, para evitar reconsideraciones de reclamaciones, también notificar y eventualmente clarificar el resultado del dictamen emitido. Además, en el caso que el usuario no quede satisfecho con la información entregada, se indicará que existe la posibilidad de realizar, una nueva reclamación, de forma electrónica, en donde se establezcan nuevas condiciones para el acompañamiento de información.
- **Trazabilidad del expediente:** Para brindar un mejor servicio al usuario, resulta necesario contar con la información completa de la reclamación presentada, para ello con la implementación de esta mejora el usuario podrá consultar vía web, acerca del estado de su reclamación, con especificación de la etapa en la que se encuentra y con especificación del tiempo de demora aproximado en la emisión del dictamen.
- **Formato electrónico del expediente:** El rediseño del proceso, sólo contempla el expediente en formato electrónico, que transitan por todas las etapas y departamentos en formato electrónico, en donde, además se realiza la visación, firma y posterior entrega del dictamen en el mismo formato. La determinación de completitud de un expediente será determinante para el éxito del proyecto, y dependerá, en gran medida, de la correcta conjugación de múltiples iniciativas: modelo predictivo, integración de procesos, integración de sistemas, regulación que establezca documentos obligatorios, y verificación correcta de materia y requisitos de admisibilidad; entre otros.
- **Control de Plazos:** En cada una de las etapas en la que se encuentra el dictamen, deberán existir mecanismos de alertas y plazos máximos, con el objeto de cumplir con los tiempos definidos para el dictamen de una reclamación.
- **Panel de monitoreo integrado:** Debiese existir un panel de monitoreo para la gestión del proceso, el que permita realizar un seguimiento, control y análisis único, formalizándolo como fuente oficial para la medición de los tiempos y recursos utilizados en el nuevo proceso. En torno a ello, la institución debe establecer reglas de negocio para el levantamiento de la información.
- **Accesibilidad:** El expediente electrónico se debe encontrar accesible en todo momento, en donde, además se pueda instaurar una “Bitácora” para realizar el seguimiento del expediente en un instante determinado.
- **Plazos por etapas:** Los plazos por etapas deben ser conocidos por toda la institución, que además deben ser cumplidos con máxima rigurosidad. Al respecto surge, una propuesta de tiempos máximos por etapa, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 50: Plazos por etapas



Fuente: Elaboración ClioDinámica

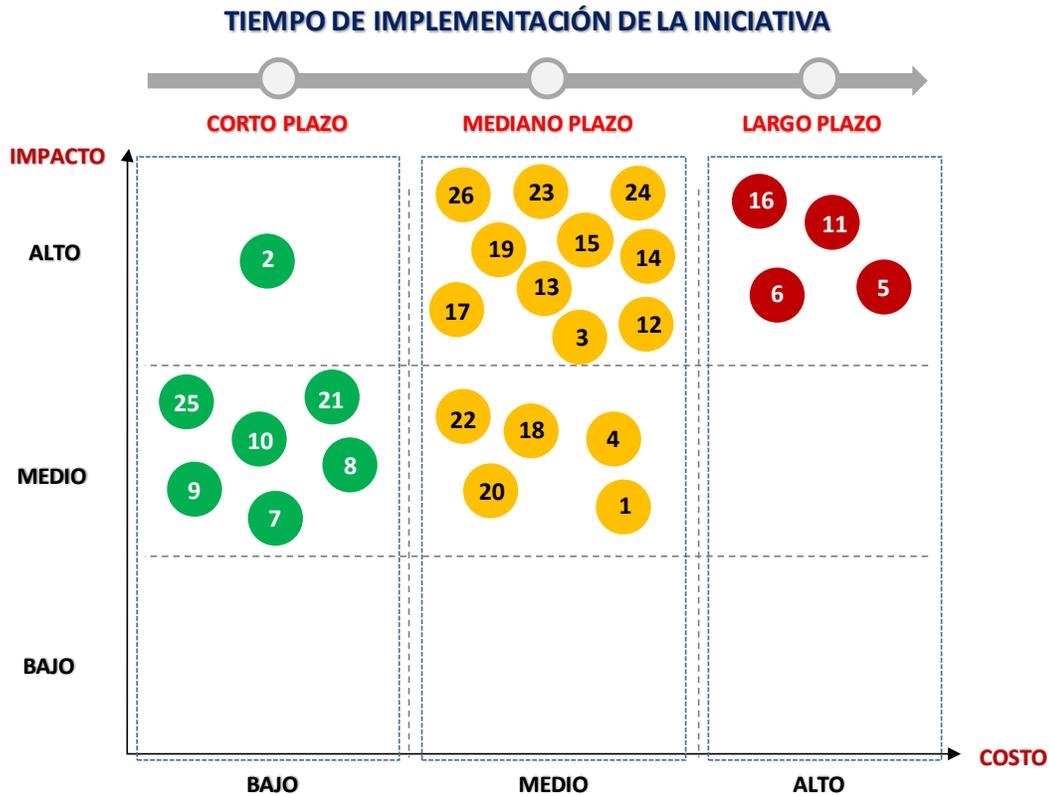
A partir de las iniciativas anteriormente propuestas, en torno a cada subproceso y a las actividades relevantes, a continuación se realiza el estudio de factibilidad de cada una de ellas.

7.2.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

A partir de las principales iniciativas consideradas para el rediseño del proceso de atención de usuarios que emanan desde una propuesta inicial además de las iniciativas que emanan de los talleres realizado con el equipo directivo y el “Comité Hitos”, se priorizan aquellas que se pueden implementar en el corto, mediano y largo plazo. Las iniciativas aquí expuestas, poseen factibilidad en su implementación, tanto en el ámbito tecnológico, ámbito del relacionamiento interno y externo, como también en el ámbito de la gestión del proceso. Es necesario tener conocimiento, que algunas de estos potenciales de mejora pueden presentar barreras en el corto, mediano y largo plazo, vinculadas principalmente al financiamiento y a cambios en la gestión propia del proceso actual. Lo anterior, se espera que se realice gradualmente en el tiempo, con el objetivo de disminuir el impacto que se pudiese producir tanto en las personas que participan del actual proceso de atención de usuarios, como también en los propios usuarios de la Superintendencia.

A continuación, y a partir del impacto y el costo de implementación de las iniciativas anteriormente propuestas y en conjunto con aquellas que emanaron desde los talleres de rediseño, se elabora una matriz de priorización, en donde se muestra su tiempo de implementación acorde a las posibilidades que puede presentar la SUSESO, para la ejecución de cada una ellas. Además, existen iniciativas en que su implementación será gradual en el tiempo y se describirán las etapas de cada una de ellas.

Figura 51: Matriz de priorización de iniciativas



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A continuación se adjunta la tabla resumen con el número de las iniciativas sobre el cual se formula la matriz de priorización de las iniciativas. Además, una vez identificadas las principales iniciativas de

mejora para ser implementadas en el rediseño del proceso de atención de usuarios, se evalúa la ejecución de cada una de ellas en tiempo, es decir aquellas que serán implementadas en el corto, mediano y largo plazo⁴².

A continuación, se presentan las principales iniciativas, las subiniciativas que la componen y el costo e impacto en la implementación de cada una de ellas. Cabe destacar, que estas iniciativas se encuentran agrupadas acorde al subproceso al cual pertenecen.

Tabla 32: Resumen de iniciativas- Subproceso Recepción e ingreso del formulario único

SUBPROCESO	INICIATIVA	SUBINICIATIVA	COSTO	IMPACTO
RECEPCIÓN E INGRESO DEL FORMULARIO ÚNICO	1. INSTAURAR INSTANCIAS PREVIAS A LA PRESENTACIÓN DE UNA RECLAMACIÓN	Potenciar al call center como herramienta de atención previa al ingreso de la reclamación	Medio	Medio
		Implementación de un módulo de asistencia al usuario (Web, presencial, call center)		
	2. FORMULARIO ÚNICO DE INGRESO	Establecer reglas de negocio para el ingreso de los formularios	Bajo	Alto
		Establecer reglas de negocio para el ingreso de una reclamación: rut del reclamante		
	3. IMPLEMENTACIÓN DE EXPEDIENTE ELECTRÓNICO	Implementación de un sistema documental de reclamaciones que sustente la implementación de un sistema electrónico de expedientes	Medio	Alto
	4. FORMALIZAR LA ENTREGA DE UN COMPROBANTE DE INGRESO DE LAS RECLAMACIONES	Incluir promesa de tiempos de resolución	Medio	Medio
	5. POTENCIAR UN CANAL ÚNICO DE INGRESO DE LAS RECLAMACIONES	Ingreso web desde entidades	Alto	Alto
		Ingreso web desde sucursales		
		Instaurar módulos en RM y sucursales de auto atención de usuarios para el ingreso de las reclamaciones		
	6. MODELO PREDICTIVO DE PRESENTACIONES	Conformación de expedientes con documentación previa existente	Alto	Alto
		Conocimiento previo por parte de la SUSESO de los potenciales usuarios		
		Exigencia y formalización de la entrega de informes de rechazo previo desde las entidades (vinculado a regulación que exija documentación)		
	7. INSTAURAR FILTROS RIGUROSOS DE	Formalizar y establecer protocolos de los requisitos de admisibilidad por tipo de ingreso	Bajo	Medio

⁴² Se define como "corto plazo": al periodo en el cual se deben implementar todas las iniciativas que, a partir del rediseño, puedan comenzarse a realizar en la actual plataforma (lotus) y con recursos internos (H/H profesionales SUSESO), es decir, desde hoy en día a octubre de 2018); el "mediano plazo" abarca desde la fecha de la implementación del componente "Procedimiento Administrativo Electrónico" del Proyecto BID, y en un año de operación (es decir, desde octubre de 2018 a diciembre de 2019). Finalmente, largo plazo, se define como la etapa posterior a la operación del Proyecto BID implementado (es decir, de 2020 en adelante).

	RECEPCIÓN DE RECLAMACIONES			
	8. IDENTIFICACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE INGRESO DE RECLAMACIONES	Diferenciación de la entrada según tipo de ingreso	Bajo	Medio
	9. ESTABLECER REGLAS PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS ANTECEDENTES	Formalización y difusión de los tiempos adicionales de incorporación de nuevos antecedentes a los expedientes ya conformados	Bajo	Medio
	10. TRATAMIENTO ESPECIAL A LAS RECONSIDERACIONES	Formalizar el tratamiento especial a la post venta	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A continuación, se realizará una breve descripción de cada una de las iniciativas aquí propuestas.

- **Instaurar instancias previas a la presentación de una reclamación:** Esta iniciativa tiene como objetivo, potenciar los canales previos de presentaciones, fortaleciendo principalmente el Call Center e instaurando un módulo de asistencia al usuario.
- **Formulario único de ingreso:** Este formulario, poseerá un formato único para el ingreso de cualquier solicitud a la Superintendencia, donde se establecerán reglas de negocio para el formulario e ingreso de una reclamación.
- **Implementación de expediente electrónico:** Esta iniciativa forma parte de los principales cambios que experimentará el proceso en el mediano plazo, el cual tendrá un impacto relevante en la gestión de las reclamaciones de la Superintendencia.
- **Formalizar la entrega de un comprobante de ingreso de las reclamaciones:** Este comprobante entrega información al usuario acerca de la "promesa" de los tiempos de resolución de su reclamación.
- **Modelo predictivo de presentaciones:** Este modelo corresponde a una de las iniciativas más relevantes en torno al rediseño del proceso, debido principalmente, a que incorpora la conformación del expediente previo al ingreso de la reclamación por el usuario. Incluye, como uno de los supuestos básicos, el establecer y formalizar (regulación) la exigencia a las entidades fiscalizadas respecto de la información que deben tener a la vista para poder rechazar en primera instancia.
- **Instaurar filtros rigurosos de recepción de reclamaciones:** Es importante protocolizar la revisión de la documentación previa que se adjunta por los usuarios a través de los distintos canales de ingreso. A partir, de la digitalización de todos los documentos, la verificación de la documentación, será realizada de forma automatizada por el sistema de gestión que sustentará el proceso.
- **Identificación de las instancias de ingreso de reclamaciones:** Es importante que el sistema que sustentará el proceso general, incorpore la diferenciación de los distintos procesos que se deberán realizar acorde a los tipos de ingresos.
- **Establecer reglas para la incorporación de nuevos antecedentes:** La incorporación de nuevos antecedentes, deberá ser acorde a plazos internos que deberá definir la institución, formalizando y difundiendo esta información. Además, en torno a la incorporación de nuevos antecedentes, los tiempos de estudio de la reclamación vuelven a su inicio.

- **Tratamiento especial a reconsideraciones:** Las reconsideraciones se deberán constituir bajo un tratamiento especial, con el objeto de diferenciarlo de los procedimientos regulares.

En relación a las iniciativas del subproceso de asignación de expediente, el resumen de las iniciativas se presenta a continuación.

Tabla 33: Resumen de iniciativas- Asignación del expediente

SUBPROCESO	INICIATIVA	SUBINICIATIVA	COSTO	IMPACTO
ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	11. VINCULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES	Vinculación por medio de conexión con interfaz web (Clave de acceso a funcionarios SUSESO)	Alto	Alto
		Integración de procesos (Workflow directo con entidades)		
		Integración de sistemas		
		Extracción de información desde otros servicios públicos		
	12. ASIGNACIÓN INTELIGENTE DE LA CARGA DE TRABAJO	Establecer regla de negocio que permite la asignación inteligente de la carga de trabajo	Medio	Alto
		Diferenciación de asignación a profesionales y técnicos según la complejidad de la reclamación		
		Asignación a profesionales por disponibilidad de carga interna/externa		
		Clasificación en tres tipos de procedimientos para el estudio y posterior resolución de las reclamaciones en cada una de las materias		
	13. INCORPORACIÓN DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO PARA INFORMAR A UNIDAD FISCALIZADORA	Generación de reportes de gestión por el profesional por no cumplimiento de la normativa	Medio	Alto
		Reporte de incumplimiento por fecha de respuesta y calidad a la solicitud de información adicional solicitada a la entidad		
		Incorporación de herramienta que informe el resultado del cumplimiento de la entidad fiscalizada		
	14. CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE EN ETAPA DE ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	Definir protocolos de constitución del expediente	Medio	Alto
		Empoderamiento de la etapa con la finalidad de disminuir los tiempos de conformación del expediente		
		Formalizar la destinación del expediente solo cuando este se encuentre completado		
	15. ACTUALIZAR NORMATIVA VIGENTE EN RELACIÓN A LOS PLAZOS DE RESPUESTA DE ENTIDADES	Formalizar y difundir la acción fiscalizadora de la SUSESO en torno a la solicitud de información a las entidades fiscalizadas	Medio	Alto

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Las iniciativas aquí propuestas, se describen a continuación.

- **Vinculación con otras instituciones:** La implementación de esta iniciativa se programa sea implementada en el largo plazo, pero cabe destacar que previo a la implementación total se deberán acciones que permitan la incorporación gradual de la iniciativa. En el corto plazo, se tiene como plan de implementación de la mejora, la habilitación de una clave de acceso (Acceso logueado) a los funcionarios de la institución y que tienen participación en la ejecución del proceso, con el objeto de que puedan extraer información de las entidades fiscalizadas para la completitud de antecedentes que conformarán parte del expediente electrónico de una reclamación (Interfaz web). En el mediano plazo, se espera poder proveer a las entidades, una interfaz de ingreso al sistema SUSESO, con el objetivo de solicitar información mediante la integración de procesos de ambas instituciones. Y finalmente, la integración total se realizará en el largo plazo a través de la integración de sistemas, es decir los cambios que se realizan en el sistema de la entidad, tendrán como consecuencia un cambio en el sistema que se encuentra conectado con la Superintendencia.
- **Asignación inteligente de la carga de trabajo:** La asignación de la carga de trabajo, se planifica sea implementada en el mediano plazo. Lo anterior, debido al alto costo de la implementación de un sistema inteligente que pueda realizar la asignación de las reclamaciones, según el procedimiento y al profesional que deberán realizar el estudio. En el corto y mediano plazo, la asignación será realizada por un funcionario, quien deberá entregar la carga de trabajo del procedimiento y al profesional interno o externo mediante la distribución que estime conveniente acorde a su expertis en el proceso.
- **Incorporación de mecanismos de seguimiento para informar a unidad fiscalizadora:** Se incorporarán reportes de gestión emanados por el profesional, reportes de cumplimiento ante la solicitud de documentación, y herramientas que permitan fortalecer el rol fiscalizador de la Superintendencia.
- **Conformación del expediente en etapa de asignación de expediente:** Se deberán definir los protocolos de constitución del expediente, además de formalizar su destinación sólo en los casos en que se encuentre con total completitud.
- **Actualizar normativa vigente en relación a los plazos de respuesta de entidades:** Para disminuir los tiempos de respuestas de las entidades fiscalizadas, se deberán formalizar, actualizar y difundir la acción fiscalizadora de la SUSESO, para el correcto cumplimiento de los plazos de respuesta.

En relación a las iniciativas del subproceso de estudio de la reclamación, el resumen de las iniciativas se presenta a continuación.

Tabla 34: Resumen de iniciativas- Estudio de la reclamación

SUBPROCESO	INICIATIVA	SUBINICIATIVA	COSTO	IMPACTO
ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN	16. FORMALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANTILLAS DE RESOLUCIÓN	Identificar protocolos y estándares de resolución por tipo de reclamación	Alto	Alto
		Modelo predictivo de presentaciones		
	17. NUEVO MODELO DE ESTUDIO DE RECLAMACIONES	Instaurar la figura de contralor médico/jurídico	Medio	Alto
		Profesionales especializados en resolución de las reclamaciones según tipo de procedimiento		
		Definición de protocolos de externalización de servicios (Trabajo remoto) en la medida que sea pertinente y procedente		
		Incorporación de profesionales del área de salud y jurídicos al estudio de las reclamaciones		

A continuación, se realizará una breve descripción de cada una de las iniciativas aquí propuestas.

- **Formalización e implementación de plantillas de resolución:** Hoy en día el uso de plantillas, se encuentra incorporado en algunos de los departamentos que realizan el estudio y posterior dictamen de las notificaciones. Es por ello, que es necesario poder incorporar el uso de plantillas electrónicas, a partir de una definición de cada uno de los departamentos en torno a la información pertinente que debe ser entregada al usuario.
- **Nuevo modelo de estudio de reclamaciones:** Como parte importante del rediseño del proceso, se formalizará un nuevo modelo de estudio, estableciendo la externalización de los servicios la cual, se plantea como la principal iniciativa para la disminución del tiempo de respuesta de las reclamaciones que son presentadas por los usuarios. Además, se utilizará la entrega de reclamaciones a funcionario del área de la salud, como también del área jurídica en donde sólo al interior de la SUSESO, existirá la figura de un contralor, quien será el encargado de realizar las visaciones y revisiones de los dictámenes emitidos por estos profesionales externos.

Las principales iniciativas en torno al dictamen y la notificación, se detallan a continuación.

Tabla 35: Resumen de iniciativas- Dictamen y notificación

SUBPROCESO	INICIATIVA	SUBINICIATIVA	COSTO	IMPACTO
DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN	18. VISACIÓN Y FIRMA ELECTRÓNICA	Establecer firma electrónica	Medio	Medio
		Priorización de responsabilidad de firmas		
		Definición de protocolos de firmas - firma delegada		
	19. NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA	Notificación a entidades fiscalizadas por correo electrónico	Medio	Alto
		Notificación por correo electrónico a usuarios		
		Solicitud de datos de contacto en el ingreso de la reclamación para posterior notificación		
	20. ALMACENAMIENTO ELECTRÓNICO DEL EXPEDIENTE ARCHIVADO	Archivado automático	Medio	Medio
Automatización del proceso de numeración, registro y almacenamiento				

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Las iniciativas aquí propuestas, se describen a continuación.

- **Visación y firma electrónica:** La firma electrónica, es una de las principales iniciativas que se deberán incorporar para la visación y/o firma de los expedientes electrónicos. Es necesario, contar con regulaciones que permitan a las autoridades poder realizar la firma de la documentación de forma remota y con autenticación electrónica avanzada.
- **Notificación electrónica:** Esta iniciativa se basa principalmente en el establecimiento de reglas que permitan la notificación a los usuarios como a las entidades por un medio más expedito.
- **Almacenamiento electrónico del expediente archivado:** El almacenamiento de los expedientes, en concordancia con la instauración del expediente electrónico, se realizará de forma electrónica y en un repositorio digital que será utilizado para contar con la información de los expedientes

de forma más ordenada y en condiciones de fácil búsqueda de los expedientes. Lo anterior, permitirá contar con archivos en mejores condiciones de almacenamiento.

Se formulan iniciativas transversales al proceso, las cuales se identifican a continuación.

Tabla 36: Resumen de iniciativas transversales del proceso

SUBPROCESO	INICIATIVA	SUBINICIATIVA	COSTO	IMPACTO
TRANSVERSALES AL PROCESO	21. USABILIDAD DE LA PÁGINA WEB	Fortalecer y fomentar el uso de la página web en usuarios para el ingreso de las reclamaciones mediante este mecanismo	Bajo	Medio
		Fortalecer la información a usuarios		
	22. INFORMACIÓN PREVIA A LOS USUARIOS	Difundir la función de la Superintendencia	Medio	Medio
	23. TRAZABILIDAD DEL EXPEDIENTE	Permitir realizar el seguimiento del estado de la reclamación	Medio	Alto
	24. MONITOREO DEL PROCESO	Identificación y formalización de los parámetros y protocolos para la medición del desempeño del proceso	Medio	Alto
		Definir instancias e hitos claves para la identificación de los tiempos y plazos establecidos		
		Establecer un panel de monitoreo que permita gestionar en tiempo real la ejecución del proceso		
	25. GENERAR LOS SOPORTES NECESARIOS PARA CONTAR CON LAS MEJORES CONDICIONES DE USABILIDAD EN SUCURSALES	Capacitaciones y difusión a funcionarios	Bajo	Medio
		Dotar de condiciones óptimas de conectividad en sucursales		
	26. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LOS FUNCIONARIOS	Dotar de capacidades y herramientas a funcionarios de atención de usuarios	Medio	Alto
Capacitación informática a funcionarios				

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Estas iniciativas corresponden a:

- **Usabilidad de la página web:** Para que los usuarios cuenten con mejor información previo a la presentación de una reclamación, se debe fortalecer la usabilidad de la página web. Además, se debe difundir la presentación de las reclamaciones mediante este medio.
- **Información previa a los usuarios:** Es relevante que la Superintendencia, difunda su rol, con el objeto de que los usuarios conozcan previamente el rol de la Institución.
- **Trazabilidad del expediente:** El fortalecimiento del actual sistema documental, permitirá contar con información actualizada acerca de la etapa en la cual se encuentra el expediente.
- **Monitoreo del proceso:** Para el monitoreo del proceso se deberán formalizar los parámetros y protocolos para la medición del desempeño, además de establecer un panel de monitoreo que permita gestionar en tiempo real la ejecución del proceso.

- **Generar los soportes necesarios para contar con las mejores condiciones de usabilidad en sucursales:** Será necesario dotar de condiciones óptimas en sucursales, para el correcto uso del nuevo sistema documental de la Superintendencia, es decir, la conexión a internet y otros aspectos de conectividad.

7.2.3 IMPACTO DE LAS MEJORAS

El impacto de la implementación de las mejoras propuestas para el rediseño se establece en diversos ámbitos. Uno de ellos es en el **tiempo de ciclo** total del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, en donde en el actual proceso, el tiempo promedio de resolución de los casos corresponde a **114,11 días**⁴³. A partir del objetivo que sigue la Institución, se espera que el plazo máximo del dictamen de una reclamación **no supere los 30 días**. En relación a la optimización y rediseño del proceso actual, en la siguiente figura se muestran los tiempos estimados en torno a la ejecución de cada uno de los subprocesos, estableciendo tiempos mínimos y tiempos máximos en torno a la ejecución de las actividades anteriormente propuestas.



Cabe destacar, que la estimación de estos tiempos, considera la implementación de las iniciativas en su completitud, es decir, que cada una de las mejoras propuestas se encuentre en su etapa final de implementación.

Otro impacto que se producirá en torno al rediseño de procesos, se verá en la **gestión al interior de los Departamentos**, en donde las actuales actividades que son realizadas por los funcionarios cambiarán y se deberán ajustar a aquellas que sean realizadas en torno al nuevo rediseño del proceso. Se deberán instaurar instancias de trabajo para la implementación y socialización del nuevo proceso rediseñado, implementando nuevas responsabilidades en torno a la ejecución de las iniciativas de mejora. Junto con lo anterior, contar con un **Plan de Gestión del Cambio** es relevante para disminuir el impacto tanto en los actores internos, como en aquellos que serán parte relevante en relación a la implementación de las iniciativas del nuevo rediseño. Para lo anterior, es importante realizar propuesta de mitigación de los riesgos de la implementación del rediseño de procesos, además de contar con una estrategia que permita una implementación sin grandes trastornos para la Institución.

⁴³ Tiempo estimado en torno a la ejecución del proceso actual, y en relación a los 8 subprocesos que se llevan a cabo en torno al estudio y posterior dictamen de la reclamación. Este tiempo, fue obtenido mediante el análisis realizado en la etapa de diagnóstico del proceso, acorde a la información entregada por la contraparte técnica, que obtuvo la información a partir del workflow institucionales con fecha de cierre al año 2016.

En cuanto a la **certeza** que se le entregará al usuario de la Superintendencia, esta se encuentra vinculada principalmente al tiempo de demora del estudio y resolución de la reclamación presentada. Es claro que las personas que acuden a la Superintendencia, cuentan con tiempos previos en torno al rechazo de su licencia médica, en donde el factor emocional es importante tanto a nivel personal como familiar. Respecto a ello, se espera que, a partir del presente rediseño, y a la implementación de tecnología para la conformación del expediente, como en torno a todo el nuevo proceso, se reduzca en forma considerable el tiempo que debe esperar el usuario para la obtención de una respuesta. Además, se espera que el usuario cuente con información respecto a la etapa en la que se encuentra su expediente, es decir, la **trazabilidad** de las reclamaciones será un factor importante en el usuario.

La **calidad** es parte de uno de los lineamientos estratégicos de la modernización de la Superintendencia, la que se define en dos grandes elementos. Uno de ellos, corresponde al tiempo de respuesta de los servicios prestados, pero también a la claridad de la respuesta que se le entrega al usuario. Es por ello, que dentro de este rediseño, se tiene como una de las iniciativas relevantes, contar con plantillas de resoluciones, para que se puedan estandarizar las respuestas en torno a las reclamaciones que son presentadas por los usuarios. Es por ello, que se trata de responder asertivamente y en lenguaje claro para el entendimiento común de los dictámenes emitidos. Por tanto, el objetivo es lograr disminuir el número de nuevas reclamaciones presentadas, como consecuencia de un dictamen poco claro e incomprensible por el ciudadano.

7.2.4 INDICADORES CLAVE

Una vez diseñados los subprocesos que son parte del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se formulan indicadores clave respecto a los aspectos relevantes que son necesarios de monitorear en torno a la gestión del proceso. A continuación, se identifican los principales indicadores de desempeño, para cada uno de los subprocesos identificados en el rediseño. Cabe destacar, que a cada una de las fichas de los procesos, se vinculan los principales indicadores.

Tabla 37: Indicadores clave del desempeño del proceso

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	OBSERVACIONES
RECEPCIÓN E INGRESO DE FORMULARIO ÚNICO	PRESENTACIÓN DE UN INGRESO	1.1 Presentación de solicitudes por transparencia (N° de solicitudes de ingreso por presentación de solicitudes por transparencia / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Este indicador permitirá la medición de los ingresos totales que son presentados por los usuarios, y que pertenecen a solicitudes de información por transparencia.
		1.2 Presentación de denuncia a profesionales UCLM (N° de solicitudes de ingreso por denuncia a profesionales UCLM presentados por los usuarios / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Este indicador permitirá la medición de los ingresos totales que son presentados por los usuarios, y que pertenecen a denuncia a profesionales UCLM presentados en la Institución.
		1.3 Presentación de otro tipo de ingresos (N° de solicitudes de ingreso por otros tipos de ingreso / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Este indicador permitirá la medición de los ingresos totales que son presentados por los usuarios, y que pertenecen a otros tipos de ingresos que serán medidos por la Institución.
		1.4 Presentación por consulta o reclamación (N° de solicitudes de ingreso por consultas o reclamaciones / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Este indicador permitirá la medición de los ingresos totales que son presentados por los usuarios, y que pertenecen a consultas o reclamaciones presentadas.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

RECEPCIÓN E INGRESO DE FORMULARIO ÚNICO	IDENTIFICACIÓN DE CONSULTA, SEGUIMIENTO DE CUMPLIMIENTO O RECLAMACIÓN	2.1	<p>Ingresos de consultas (N° de ingresos presentados por los usuarios que se resuelven como consultas / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>En torno a este indicador se podrán diferenciar las consultas resueltas en una primera instancia por los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Regímenes de Bienestar Social • Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales.
		2.2	<p>Ingresos de seguimiento de cumplimiento (N° de ingresos presentados por los usuarios que se resuelven como seguimiento de cumplimiento / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>El objetivo de este indicador es medir los ingresos que son recibidos por la Unidad de Atención de Usuarios y que se derivan al procedimiento de seguimiento de cumplimiento de las instrucciones generadas desde la Superintendencia a las diferentes entidades.</p>
		2.3	<p>Ingresos de reclamaciones (N° de ingresos presentadas por los usuarios que se ingresan como reclamaciones / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>Este indicador se puede establecer y desagregar por cada uno de los Departamentos y por el tipo de profesional que realiza el estudio y posterior dictamen de la reclamación.</p>
	COMPETENCIA DE LA SUPERINTENDENCIA	3.1	<p>Competencia en las reclamaciones (N° de reclamaciones presentadas por los usuarios en donde la SUSESO tiene competencia / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>El objetivo de este indicador es identificar la competencia de la SUSESO, en el total de reclamaciones presentadas.</p>
		3.2	<p>Conformidad con la información entregada (N° de usuarios que presenta conformidad con la respuesta entregada por la Superintendencia / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>Mediante este indicador, se identificará la proporción de ingresos de reclamaciones que se constituyen por medio de la no conformidad de los usuarios con la información entregada en una primera instancia por la Superintendencia (este indicador deberá considerar la variable tiempo de medición, porque impactará en los resultados))</p>

RECEPCIÓN E INGRESO DE FORMULARIO ÚNICO	INGRESO DE RECLAMACIONES	4.1	Nuevos expedientes (N° de reclamaciones que se constituyen como nuevos expedientes / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Estos indicadores, además de monitorear los antecedentes que se constituyen como nuevos expedientes, se pueden diferenciar por aquellos que corresponden a solicitudes de incorporación de antecedentes en expedientes ya conformados o bien en información previa con la que cuenta la Superintendencia.
		4.2	Incorporación de nuevos antecedentes (N° de reclamaciones a las que se ingresan nuevos antecedentes / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	
	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD	5.1	Cumplimiento requisitos de admisibilidad (N° de reclamaciones que cumplen con los requisitos mínimos de admisibilidad de las presentaciones ingresadas/ Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Este indicador, permite monitorear del total de reclamaciones presentadas, aquellas que cumplen con los requisitos mínimos de admisibilidad formalizados en los protocolos de cada Departamento.
		5.2	Protocolos de admisibilidad (N° de protocolos de admisibilidad sociabilizados/ N° total de Departamentos que han establecido protocolos) *100	Es relevante que cada uno de los Departamentos formalice y sociabilice los protocolos de los requisitos mínimos de admisibilidad que son definidos por cada Departamento.
	COMPLETITUD DE LA INFORMACIÓN	6.1	Cumplimiento total de la documentación (N° de reclamaciones que ingresan con la totalidad de la documentación mínima necesaria / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100	Mediante el monitoreo de este indicador, se identificarán aquel porcentaje de reclamaciones que cumplan con el total de la documentación mínima necesaria para la conformación del expediente (ya sea rescatada desde sistemas, proporcionada por el usuario o proporcionada por la entidad).
		6.2	Información adicional del usuario (N° de solicitudes de información adicional solicitadas al usuario/Total de solicitudes de información que son solicitadas) *100	Este indicador permite monitorear la proporción del total de solicitudes de información que se generan para la completitud del expediente, y que se constituyen como información adicional solicitada al usuario.

	<p>TIEMPO DE ENVÍO A LA ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE</p>	<p>6.3</p>	<p>Tiempo del subproceso Días que se demora la Unidad de Atención de Usuarios en la entrega de la reclamación a la Unidad correspondiente.</p>	<p>Por medio de este indicador, se podrá monitorear el tiempo total del subproceso, debiendo tener como resultado este indicador, el tiempo que se tarda en completar un expediente.</p>
<p>ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE</p>	<p>SOLICITUD DE INFORMACIÓN A ENTIDADES</p>	<p>7.1</p>	<p>Solicitudes de información a entidades (N° de solicitudes de información adicional solicitadas a las entidades/Total de solicitudes de información que son solicitadas) *100</p>	<p>La solicitud de la información adicional a entidades, se puede medir mediante la formulación de este indicador, la cual se puede desagregar por el tipo de entidad a la cual se le solicita la información adicional.</p>
		<p>7.2</p>	<p>Respuesta de entidades en los plazos establecidos (N° de solicitudes de información adicional solicitadas a las entidades que cumplen con los plazos establecidos/Total de solicitudes de información que son solicitadas a entidades) *100</p>	<p>El monitoreo de este indicador, resulta trascendental para la acción fiscalizadora de la SUSESO.</p>
		<p>7.3</p>	<p>Iteración con entidades (N° de respuestas recepcionadas por las entidades/Total de solicitudes de información que son solicitadas a entidades) *100</p>	<p>Mediante este indicador, la institución podrá monitorear la iteración de las solicitudes de información que son solicitadas a las entidades fiscalizadas.</p>
		<p>7.4</p>	<p>Notificación a fiscalización (N° de notificaciones realizadas a fiscalización por no cumplimiento de plazos de las entidades /Total de solicitudes de información que son solicitadas a entidades) *100</p>	<p>El no cumplimiento de los plazos establecidos por las instituciones fiscalizadas, tiene como consecuencias envíos de notificaciones a la unidad de fiscalización.</p>
		<p>7.5</p>	<p>Actualización de protocolos (N° de actualizaciones realizadas a los protocolos de admisibilidad/año)</p>	<p>Al solicitar información adicional a las entidades, se tiene como consecuencia la actualización de los protocolos mínimos de admisibilidad, con el objeto de disminuir las iteraciones de información con las entidades fiscalizadas.</p>

ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTO	8.1	<p>Tipo de procedimiento – Baja complejidad</p> <p>(N° de reclamaciones que ingresan al procedimiento de reclamaciones de baja complejidad / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>Mediante el monitoreo de estos indicadores, se podrá establecer la desagregación de la carga de trabajo en tres tipos de procedimientos correspondientes a los de baja complejidad, media complejidad o bien alta complejidad.</p>
		8.2	<p>Tipo de procedimiento – Media complejidad</p> <p>(N° de reclamaciones que ingresan al procedimiento de reclamaciones de mediana complejidad / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	
		8.3	<p>Tipo de procedimiento – Alta complejidad</p> <p>(N° de reclamaciones que ingresan al procedimiento de reclamaciones de alta complejidad / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	
	ASIGNACIÓN A PROFESIONALES	9.1	<p>Asignación a profesionales</p> <p>(N° de reclamaciones que son asignadas a los tipos de profesionales que realizan el estudio de las reclamaciones / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>Es relevante poder monitorear la asignación de la carga de trabajo a los diversos profesionales, ya sea por dependencia de cada uno de ellos o bien en torno al tipo de profesional que estudiará la reclamación, es decir, profesionales del área de la salud, área jurídica o bien del área de la ingeniería.</p>
TIEMPO EN LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN AL PROFESIONAL	10.1	<p>Tiempo de asignación a profesionales</p> <p>Tiempo total de demora entre la entrega del expediente para asignación hasta que el profesional acusa recibo de la reclamación para el estudio</p>	<p>El objetivo de este indicador, es identificar el tiempo total en la asignación de los expedientes a los profesionales destinados para el estudio de la reclamación (contado desde la fecha de asignación, toda vez que, siendo el proceso electrónico, la asignación y recepción son el mismo hito).</p>	

ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN	SOLICITUD DE INFORMACIÓN ADICIONAL	11.1	<p>Solicitudes de información adicional por el profesional (N° de solicitudes de información adicional requeridas por el profesional/ Total de reclamaciones asignadas al profesional) *100</p>	<p>En este subproceso, resulta relevante que el expediente sea asignado al profesional en total completitud, para ello el profesional no debiese solicitar información adicional y es por medio de este indicador que se permite monitorear las solicitudes de información adicional que son solicitadas por el profesional.</p>
		11.2	<p>Actualización de protocolos (N° de actualizaciones de protocolos/profesional)</p>	<p>Por cada una de las solicitudes de información adicional que son solicitadas por el profesional, se establece actualizaciones de protocolos de los requisitos mínimos de admisibilidad.</p>
	PRODUCTIVIDAD DE PROFESIONALES	12.1	<p>Productividad (N° de reclamaciones que son resueltas por el profesional en el periodo t/ Total de reclamaciones asignadas al profesional en el periodo t)</p>	<p>El objetivo de este indicador es medir la productividad de los profesionales en torno a la resolución de las reclamaciones por un periodo de tiempo. Se debe diferenciar este indicador en aquellos que son resueltos por profesionales del área de la salud, área jurídica o bien del área de la ingeniería.</p>
	TIEMPOS DE RESOLUCIÓN	13.1	<p>Tiempo promedio (Tiempo total de la resolución de una reclamación / Total de reclamaciones asignadas al profesional en el periodo t)</p>	<p>Este indicador tiene como objeto el monitoreo del tiempo promedio de estudio de una reclamación. Es relevante poder establecer el tipo de contrato mediante el cual se realizará la diferenciación de las horas contratadas, es decir, por jornada, horas de honorarios, etc. A todo evento se medirá desde la asignación.</p>

	<p>RESULTADO DE LAS NOTIFICACIONES</p>	<p>14.1</p>	<p>Reclamaciones con resultado positivo / negativo⁴⁴ (N° de reclamaciones con resultado positivo/negativo / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100</p>	<p>Este indicador se puede desagregar por cada uno de los departamentos que estudian las reclamaciones presentadas por los usuarios. Se precisa que este indicador no solo debe medir el resultado, sino que debe tomar en consideración quién es el reclamante (beneficiario o entidad) qué es lo que solicita (acoger o rechazar el pronunciamiento original) y variables internas (como por ejemplo, la modificación de la calificación del origen laboral o común de una reclamación)</p>
	<p>COSTO INDIVIDUAL POR RECLAMACIÓN</p>	<p>15.1</p>	<p>Costo de la reclamación (N° de reclamaciones con dictamen emitido / Remuneración bruta promedio por profesional)</p>	<p>A partir de la remuneración recibida por el profesional, y en torno a las reclamaciones que cuentan con un dictamen emitido, el objetivo de este indicador es calcular el costo promedio de una reclamación por profesional.</p>
	<p>TIEMPO EN LA ENTREGA DEL DICTAMEN PARA LA NOTIFICACIÓN</p>	<p>16.1</p>	<p>Tiempo del subproceso de estudio de la reclamación Tiempo promedio de entrega del proyecto de oficio de dictamen para visación</p>	<p>El objetivo de este indicador, es identificar el tiempo total en la entrega del dictamen por parte del profesional.</p>
<p>DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN</p>	<p>VISACIÓN OFICIO RESOLUTIVO</p>	<p>17.1</p>	<p>Rechazos de proyecto de dictamen - Contralor (N° de rechazos del proyecto de oficio emitido por el profesional que estudia la reclamación y que debe ser revisado por la figura de contralor / Total de reclamaciones enviadas revisión por el contralor) *100</p>	<p>Se tiene como objeto, medir las aceptaciones y/o rechazos en torno al proyecto de dictamen emitido por el profesional y que deben ser revisadas por el contralor.</p>

⁴⁴ En este indicador es relevante poder identificar aquellas reclamaciones en las cuales la Superintendencia no tiene pronunciamiento en una reclamación tramitada.

		17.2	Días de demora en la revisión por parte del contralor (N° de días de demora en la revisión por parte del contralor / Total de días que demora la tramitación de la reclamación) *100	El objetivo de este indicador, es realizar la medición y monitoreo del tiempo que demora la revisión de los proyectos de oficio de dictamen emanada por el profesional.
DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN		17.3	Rechazos de proyecto de oficio de dictamen (N° de rechazos del proyecto de oficio de dictamen emitido por el profesional/contralor / Total de reclamaciones enviadas a visación y/o firma) *100	Mediante el monitoreo de este indicador, se establecen los rechazos del proyecto de oficio que realiza el profesional contralor.
		17.4	Días de demora en la asignación a la autoridad competente (N° de días de demora en la asignación a la autoridad competente para la firma / Total de días que demora la tramitación de la reclamación) *100	Este indicador puede ser desagregado por cada uno de los Departamentos.
		17.5	Días de demora en la visación/firma del oficio resolutive (N° de días de demora en la visación/firma del proyecto de oficio de dictamen de la autoridad competente / Total de días que demora la tramitación de la reclamación) *100	Mediante este indicador, se podrá monitorear la demora en relación a la visación y/o firma del oficio resolutive por parte de la autoridad competente que tendrá la labor de visación de la documentación pertinente.
	NOTIFICACIONES	18.1	Notificaciones a los usuarios por correo electrónico (N° notificaciones realizadas a los usuarios vía correo electrónico / Total de notificaciones realizadas) *100	Estos indicadores permiten monitorear la proporción de las notificaciones realizadas a los usuarios o fiscalizados por medio de correo electrónico o cartas certificadas.
18.2		Notificaciones a los usuarios vía carta certificada (N° notificaciones realizadas a los usuarios vía carta certificada / Total de notificaciones realizadas) *100		

	EXPEDIENTES DICTAMINADOS	19.1	Expedientes dictaminados (N° de expedientes archivados / Total de reclamaciones ingresadas) *100	Mediante este indicador se monitorea el total de los expedientes que se encuentran archivados, en torno al total de las reclamaciones ingresadas.
	INSTRUCCIONES A ENTIDADES	20.1	Porcentaje de cumplimiento de instrucciones plasmadas en dictámenes (N° de instrucciones con cumplimiento satisfactorio / Total de instrucciones generadas a entidades) *100	El objetivo de este indicador, es medir el cumplimiento de las instrucciones por parte de las entidades que son plasmadas en los dictámenes emitidos por la Superintendencia.
TRANSVERSAL AL PROCESO	SATISFACCIÓN USUARIA	21.1	Satisfacción usuaria neta ((Número de usuarios que evalúan con nota superior los servicios proporcionados por la SUSESO menos los usuarios que evalúan con nota inferior los servicios entregados por la SUSESO) / (Total de usuarios evaluados respecto de su percepción)) *100	El objeto de este indicador, es poder medir y cuantificar la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia, en relación a los servicios prestados por la Institución.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

7.2.5 MATRIZ DE REGLA DE NEGOCIO

Como matriz de reglas de negocio entenderemos, las decisiones que se deben tomar en torno a la ejecución de las actividades del proceso. A continuación, en la siguiente tabla se muestran cada una de las reglas de negocio que se deben cumplir respecto a la ejecución del proceso rediseñado.

Tabla 38: Matriz de regla de negocio

SUBPROCESO	CONDICIONES	ASPECTOS A CONSIDERAR
RECEPCIÓN E INGRESO DE FORMULARIO ÚNICO	Presentación de un ingreso	<ul style="list-style-type: none"> Para la presentación de un ingreso se deberá realizar por medio de la completitud de un formulario único de ingreso. La presentación deberá ser recepcionada por alguno de los cuatro procedimientos identificados: Transparencia, Reclamo, Otro tipo de ingreso o Reclamación/Consulta.
	Competencia de la SUSESO	La identificación de la competencia de la SUSESO en la reclamación deberá ser registrada por el usuario del sistema en donde se integrará la regla de que si la institución no posee competencia, se deberá informar sobre los procedimientos que debe seguir el usuario. En el caso en que la Institución posea competencia, se verificará una nueva regla de negocios.
	Consulta/Reclamación	<ul style="list-style-type: none"> En relación a si la presentación realizada por el usuario, corresponde a una consulta o reclamación, se verificará mediante una regla que definirá el administrador del sistema, en donde se deberá dejar constancia de la respuesta proporcionada al usuario en torno a si el ingreso es realizado por una consulta. Ahora bien, si el ingreso es realizado por una reclamación se deja registro en el sistema a partir del ingreso del formulario único de ingreso.
	Nuevo expediente	Se cumplirá la regla perteneciente al ingreso de un nuevo expediente, si el usuario anteriormente no había presentado un expediente y este aún no es estudiado por un profesional. Deberá ser definido por el administrador del sistema, el tiempo máximo de incorporación de nuevos antecedentes en un expediente ya conformado.
	Completitud de la documentación	Para el cumplimiento de esta regla, se verificará que el expediente se encuentre con la documentación necesaria para ser asignado posteriormente al profesional. El expediente se encuentra completo, si el usuario adjunta la información mínima necesaria, además de aquella que pueda ser extraída desde el sistema de otras instituciones. El expediente quedará en espera, hasta la completitud total de los antecedentes a adjuntar.
ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	Evaluación del tipo de procedimiento	La regla implementada para la verificación del tipo de procedimiento, tiene relación con que el usuario del sistema identifique el tipo de reclamación ingresada, es decir, una reclamación de menor complejidad, complejidad media o alta complejidad. Para la identificación de alguno de los procedimientos, sólo se deberá asignar la reclamación a uno de los procedimientos antes expuestos.

	Asignación de la carga a profesionales	La asignación al profesional se realizará mediante la formalización de diversas reglas, acorde al tipo de reclamación presentada por el usuario y a la disponibilidad de asignación de carga de los profesionales quienes estudiarán la reclamación. Además, es importante identificar, que existirán profesionales específicos para cada una de las complejidades de la reclamación.
	Profesional médico, Profesional jurídico u otros profesionales	La entrega del expediente a un profesional del área médica, del área jurídica, o a otros profesionales se asignará mediante una regla de negocio que identifique la materia del estudio y la carga disponible interna o la identificada para la externalización de servicio.
ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN	Entrega de expediente para visación	Se deberán establecer reglas de negocio que permitan identificar al responsable de la visación y firma del expediente, dependiendo de variables como el departamento, la materia de estudio y la disponibilidad de la autoridad competente.
DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN	Tipo de notificación	Se establece una regla de negocio, en donde se debe identificar el tipo de notificación que se debe realizar en torno a la solicitud realizada por el usuario en el formulario único, una vez ingresada la reclamación. Si es por correo electrónico, se debe verificar que la dirección del correo venga incorporada en los datos del formulario, si la notificación es realizada mediante el envío de carta certificada, la dirección del usuario debe estar incorporada en el formulario único de ingreso.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

7.3 ELEMENTOS RELEVANTES DEL ENTORNO DEL PROCESO

Teniendo claro la propuesta de rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, es importante también considerar los aspectos relevantes del entorno del proceso que deben ser analizados previo a su implementación, que algo ha sido adelantado en el desarrollo del presente documento.

Si bien, en este apartado se mencionan algunos aspectos a tener en consideración, es importante que la institución también pueda hacer ejercicio previo a la implementación del rediseño, en términos de la gestión del cambio que se debe desarrollar, los aspectos culturales que existen dentro de la institución y que eventualmente podrían incidir en todo este proceso. Lo importante es que, a nivel interno, a partir de todo el conocimiento que se tenga de la propia SUSESO, se puedan considerar estos y otros elementos relevantes que no necesariamente están aquí considerados. Dentro de los aspectos clave que a primera instancia se visualizan, se mencionan los siguientes:

FORMALIZACIÓN DE UN COMITÉ DE PROCESOS

Una de las principales brechas que surge del proceso de diagnóstico desarrollado, es la inexistencia de un comité o equipo responsable de este y de todo el proceso que hoy se encuentra formalizado y bajo implementación. Una de las principales recomendaciones o aspectos a considerar tiene justamente que ver con esto, con poder definir la figura de responsable del proceso, quien tendrá esta mirada transversal de todo el flujo y bajo el cual se debe definir la función de autorización en caso de cualquier cambio o ajuste necesario, que sólo será implementado en la medida de que este equipo o responsable lo apruebe.

REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Inevitablemente, por la naturaleza del rediseño desarrollado, se deberá revisar la actual estructura organizacional, que necesariamente deberá encontrarse vinculada a los lineamientos estratégicos definidos por la institución y que permita desde la operación avanzar en el cumplimiento de estas definiciones.

Por otro lado, se deberán revisar los cargos y capacidades necesarias para dar soporte a las nuevas actividades que están definidas, que requerirán de mayor conocimiento en términos tecnológicos y mayor resolutivez de los casos que ingresen.

Por tanto, lo primero es revisar el grado de alineamiento de la actual estructura con las definiciones estratégicas institucionales y lo segundo dice relación con poder otorgar las capacidades y condiciones necesarias para que el proceso cuente con los perfiles y cargos acorde a las actividades definidas.

FORMALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS

Para dar continuidad al proceso rediseñado, hay actividades y etapas clave que en la medida que sean bien definidas contribuirán de manera significativa en la disminución de los tiempos asociados al flujo del proceso. Una de ellas, es la definición de los protocolos de admisibilidad, que de manera conjunta con el conocimiento y experiencia que tienen los departamentos contenciosos, y con la experticia técnica que tiene los equipos tecnológicos, deberán definir todos los documentos que deberán

conformar el expediente al inicio del proceso, con el único objetivo de no requerir documentos adicionales durante el flujo.

Uno de los aspectos importante de considerar en esta definición, es contar inicialmente con esta mirada global de los documentos que se soliciten, instando por requerir la máxima documentación por expediente, aun cuando en algunos casos no sea necesario considerar, y que en la medida de que la institución madure en este rediseño se puedan ir ajustando durante el transcurso del tiempo.

ESTABLECER PROTOCOLOS PARA EL MONITOREO DEL PROCESO

A partir de la formulación de indicadores para el monitoreo del proceso, es necesario que la institución pueda hacer seguimiento en relación al desempeño general del proceso. Para ello, se necesita que la Institución pueda generar una base única de información sobre la cual poder levantar y monitorear los antecedentes, además de formalizar un protocolo que defina una muestra de datos que serán parte del análisis, reglas de negocio, validaciones, el tipo de depuración en la información a analizar y filtros consensuados a partir de la fórmula de cálculo de los indicadores. Lo anterior, para contar con estadística fidedigna del desempeño general del proceso, y poder realizar gestión en torno a problemáticas que se puedan presentar en la ejecución del mismo.

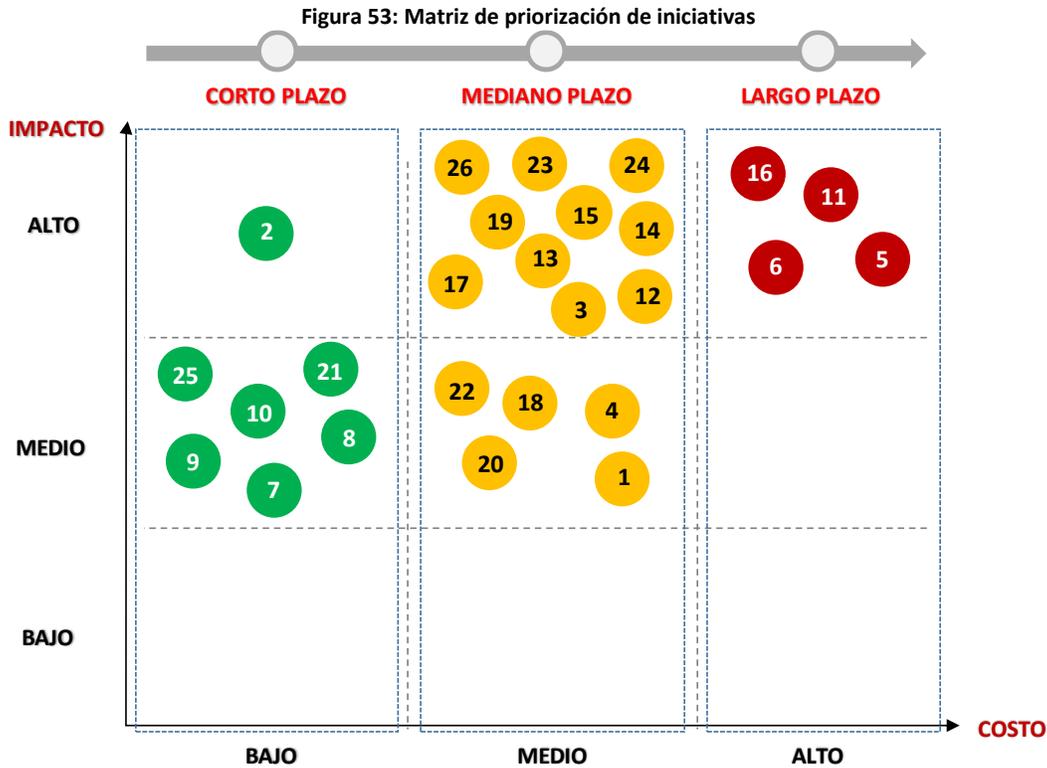


8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SOCIABILIZACIÓN DE RESULTADOS

El plan de implementación de las iniciativas, considera las principales actividades impulsadas en torno al rediseño del proceso. En el desarrollo del presente capítulo, se plantea una priorización de las iniciativas propuestas, además de la programación de aquellas que se implementarán en el corto, mediano y largo plazo.

8.1 PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS PARA EL PROCESO REDISEÑADO

En consideración a la propuesta y formulación de las iniciativas con la que contará el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se realizó en la etapa de elaboración de la propuesta de rediseño una matriz, donde se priorizaban las iniciativas que se pudiesen implementar en el corto, mediano y largo plazo. En torno a ellas, se debe dejar explicitado que todas estas iniciativas propuestas cuentan con la factibilidad técnica y de recursos para su implementación. La siguiente figura da cuenta de la priorización de las iniciativas propuestas en la etapa del rediseño del proceso, donde cabe destacar que estas **marcan la finalización de cada una de las iniciativas** que se deberán implementar.



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Ahora bien, en relación a los aspectos anteriormente expuestos, se realiza a continuación una propuesta en la implementación de las iniciativas. Esta cronología en la puesta en marcha se relaciona con respecto a los tiempos internos, donde resulta relevante tener en consideración que la dependencia de los plazos en el desarrollo, corresponde a la implementación del proyecto BID que se encuentra desarrollando la Institución. Es por ello, que la calendarización de cada iniciativa se encuentra vinculada a la disponibilidad de los recursos necesarios para su ejecución.

Para contar con un entendimiento de las iniciativas propuestas, en la siguiente tabla se enumeran las acciones priorizadas, en conjunto con las sub iniciativas relacionada.

Tabla 39: Listado de iniciativas

SUBPROCESO RECEPCIÓN E INGRESO	INICIATIVA	SUBINICIATIVA
	INICIATIVA 1 INSTAURAR INSTANCIAS PREVIAS A LA PRESENTACIÓN DE UNA RECLAMACIÓN	Potenciar al call center como herramienta de atención previa al ingreso de la reclamación
		Implementación de un módulo de asistencia al usuario (Web, presencial, call center)
	INICIATIVA 2 FORMULARIO ÚNICO DE INGRESO	Establecer reglas de negocio para el ingreso de los formularios
Establecer reglas de negocio para el ingreso de una reclamación: rut del reclamante		
INICIATIVA 3 IMPLEMENTACIÓN DE EXPEDIENTE ELECTRÓNICO	Implementación de un sistema documental de reclamaciones que sustente la implementación de un sistema electrónico de expedientes	

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



SUBPROCESO ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	INICIATIVA 4 FORMALIZAR LA ENTREGA DE UN COMPROBANTE DE INGRESO DE LAS RECLAMACIONES	Incluir promesa de tiempos de resolución
	INICIATIVA 5 POTENCIAR UN CANAL ÚNICO DE INGRESO DE LAS RECLAMACIONES	Ingreso web desde entidades
		Ingreso web desde sucursales
		Instaurar módulos en RM y sucursales de auto atención de usuarios para el ingreso de las reclamaciones
	INICIATIVA 6 MODELO PREDICTIVO DE PRESENTACIONES	Conformación de expedientes con documentación previa existente
		Conocimiento previo por parte de la SUSESO de los potenciales usuarios
		Exigencia y formalización de la entrega de informes de rechazo previo desde las entidades
	INICIATIVA 7 INSTAURAR FILTROS RIGUROSOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMACIONES	Formalizar y establecer protocolos de los requisitos de admisibilidad por tipo de ingreso
	INICIATIVA 8 IDENTIFICACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE INGRESO DE RECLAMACIONES	Diferenciación de la entrada según tipo de ingreso
	INICIATIVA 9 ESTABLECER REGLAS PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS ANTECEDENTES	Formalización y difusión de los tiempos adicionales de incorporación de nuevos antecedentes a los expedientes ya conformados
	INICIATIVA 10 TRATAMIENTO ESPECIAL A LAS RECONSIDERACIONES	Formalizar el tratamiento especial a la post venta
	INICIATIVA 11 VINCULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES	Vinculación por medio de conexión con interfaz web (Clave de acceso a funcionarios SUSESO)
		Integración de procesos (Workflow directo con entidades)
		Integración de sistemas
Extracción de información desde otros servicios públicos		
INICIATIVA 12 ASIGNACIÓN INTELIGENTE DE LA CARGA DE TRABAJO	Establecer regla de negocio que permite la asignación inteligente de la carga de trabajo	
	Diferenciación de asignación a profesionales y técnicos según la complejidad de la reclamación	
	Asignación a profesionales por disponibilidad de carga interna/externa	
	Clasificación en tres tipos de procedimientos para el estudio y posterior resolución de las reclamaciones en cada una de las materias	
INICIATIVA 13 INCORPORACIÓN DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO PARA INFORMAR A UNIDAD FISCALIZADORA	Generación de reportes de gestión por el profesional por no cumplimiento de la normativa	
	Reporte de incumplimiento por fecha de respuesta y calidad a la solicitud de información adicional solicitada a la entidad	
	Incorporación de herramienta que informe el resultado del cumplimiento de la entidad fiscalizada	
INICIATIVA 14 CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE EN ETAPA DE ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	Definir protocolos de constitución del expediente	
	Empoderamiento de la etapa con la finalidad de disminuir los tiempos de conformación del expediente	
	Formalizar la destinación del expediente solo cuando este se encuentre completado	

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL**

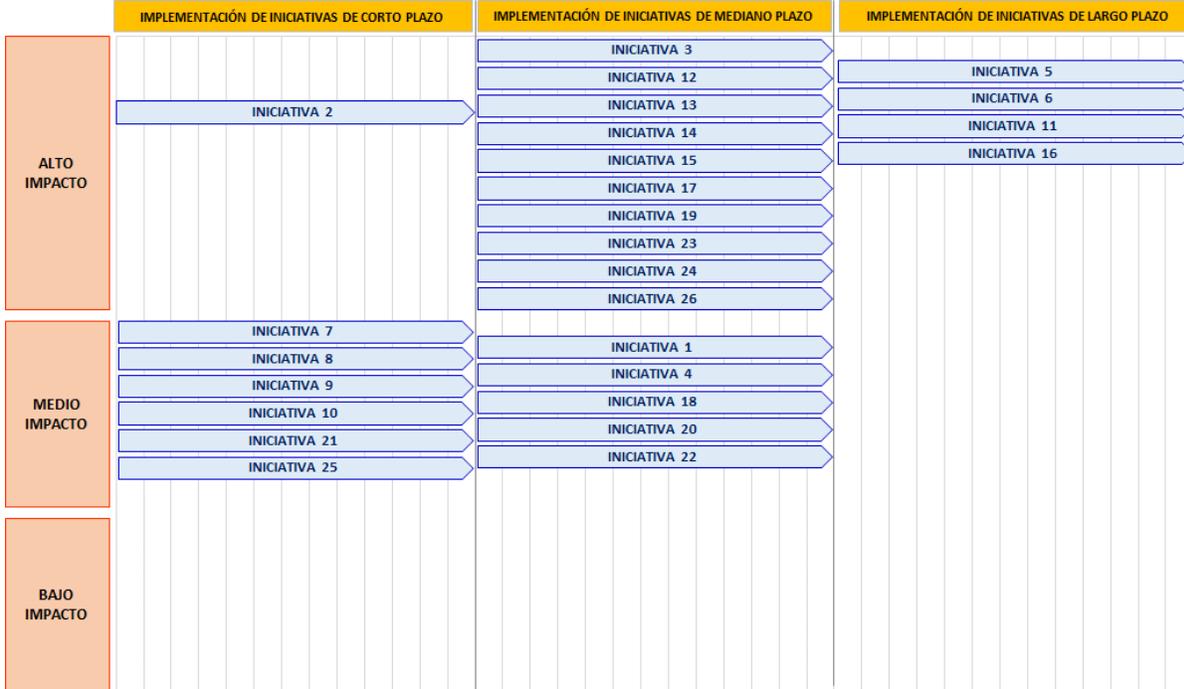


SUBPROCESO ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN	INICIATIVA 15 ACTUALIZAR NORMATIVA VIGENTE EN RELACIÓN A LOS PLAZOS DE RESPUESTA DE ENTIDADES	Formalizar y difundir la acción fiscalizadora de la SUSESO en torno a la solicitud de información a las entidades fiscalizadas
	INICIATIVA 16 FORMALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANTILLAS DE RESOLUCIÓN	Identificar protocolos y estándares de resolución por tipo de reclamación Modelo predictivo de presentaciones
SUBPROCESO DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN	INICIATIVA 17 NUEVO MODELO DE ESTUDIO DE RECLAMACIONES	Instaurar la figura de contralor médico/jurídico
		Profesionales especializados en resolución de las reclamaciones según tipo de procedimiento
		Definición de protocolos de externalización de servicios (Trabajo remoto)
		Incorporación de profesionales del área de salud y jurídicos al estudio de las reclamaciones
		Establecer firma electrónica
	INICIATIVA 18 VISACIÓN Y FIRMA ELECTRÓNICA	Priorización de responsabilidad de firmas
		Definición de protocolos de firmas - firma delegada
		Notificación a entidades fiscalizadas por correo electrónico
	INICIATIVA 19 NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA	Notificación por correo electrónico a usuarios
		Solicitud de datos de contacto en el ingreso de la reclamación para posterior notificación
Archivado automático		
INICIATIVA 20 ALMACENAMIENTO ELECTRÓNICO DEL EXPEDIENTE ARCHIVADO	Automatización del proceso de numeración, registro y almacenamiento	
	INICIATIVA 21 USABILIDAD DE LA PÁGINA WEB	Fortalecer y fomentar el uso de la página web en usuarios para el ingreso de las reclamaciones mediante este mecanismo
INICIATIVA 22 INFORMACIÓN PREVIA A LOS USUARIOS		Fortalecer la información a usuarios
	INICIATIVA 23 TRAZABILIDAD DEL EXPEDIENTE	Difundir la función de la Superintendencia
INICIATIVA 24 MONITOREO DEL PROCESO		Permitir realizar el seguimiento del estado de la reclamación
	Identificación y formalización de los parámetros y protocolos para la medición del desempeño del proceso	
	Definir instancias e hitos claves para la identificación de los tiempos y plazos establecidos	
INICIATIVA 25 GENERAR LOS SOPORTES NECESARIOS PARA CONTAR CON LAS MEJORES CONDICIONES DE USABILIDAD EN SUCURSALES	Establecer un panel de monitoreo que permita gestionar en tiempo real la ejecución del proceso	
	Capacitaciones y difusión a funcionarios	
INICIATIVA 26 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LOS FUNCIONARIOS	Dotar de condiciones óptimas de conectividad en sucursales	
	Dotar de capacidades y herramientas a funcionarios de atención de usuarios	
		Capacitación informática a funcionarios

Fuente: Elaboración ClioDinámica

En la siguiente figura, se presenta de forma general la programación de cada iniciativa en el corto, mediano y largo plazo, acorde a su impacto y a la disponibilidad de los recursos con los que cuenta la institución.

Figura 54: Road Map de la implementación de las iniciativas de corto, mediano y largo plazo



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Si bien en este itinerario de implementación, cada iniciativa se encuentra programada en tres periodos de tiempo, la figura anterior muestra que algunas de ellas se deben considerar como prioritarias para su desarrollo.

8.2 ROAD MAP DE INICIATIVAS

El Road Map de iniciativas, tiene como objeto presentar el itinerario para la implementación de cada una de las iniciativas propuestas a partir del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. Es por ello, que es relevante considerar los periodos identificados por la institución para la implementación de las acciones necesarias y los cambios a los que se verá enfrentada la Superintendencia.

Figura 55: Identificación del itinerario para la implementación de las iniciativas



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El periodo asociado al “corto plazo”, se vincula a las medidas que se implementan desde ya a partir del rediseño de proceso, aun cuando éstas se realicen en la actual plataforma, (no se necesita la

incorporación de recursos financieros adicionales para la implementación de las iniciativas, en tanto serán implementadas con recursos internos). En relación a la programación para la implementación de las iniciativas de mediano plazo, corresponde principalmente al periodo en el cual la nueva plataforma electrónica denominada “Procedimiento Administrativo Electrónico” estará operativa (que supone la implementación del documento electrónico, expediente electrónico, asignación inteligente, modelo predictivo, propuesta de plantillas, etc.) y se extiende por un año de operación. El largo plazo corresponde al periodo comprendido desde el año 2020 en adelante, donde se fortalecerán las principales iniciativas implementadas a raíz del proyecto BID y que constituye el hito para la medición de los resultados del Proyecto.

Es por lo anterior, que a continuación se identificarán cada una de las iniciativas propuestas en relación a cada subproceso rediseñado, y como se realizará la implementación de cada una de ellas en los tres periodos identificados.

8.2.1 SUBPROCESO RECEPCIÓN E INGRESO DEL FORMULARIO ÚNICO

Para este subproceso, se proponen 10 iniciativas que se deberán implementar en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, se establece en cada una de ellas un programa de implementación, que servirá de ruta para el monitoreo de la ejecución de las acciones propuestas.

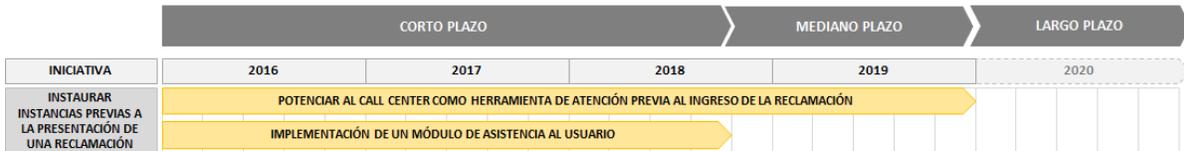
INICIATIVA 1 – INSTAURAR INSTANCIAS PREVIAS A LA PRESENTACIÓN DE UNA RECLAMACIÓN

Esta iniciativa responde principalmente a la problemática relacionada con la necesidad de adjuntar documentación adicional para la conformación del expediente, debido a que principalmente esta iniciativa tiene como objeto **entregar información al usuario previo a la presentación de una reclamación** e informar acerca de la información mínima que debe ser adjunta por el usuario al momento de ingresar su caso a la SUSESO.

Esta iniciativa se compone a su vez de dos subiniciativas las cuales tienen periodos de implementación en el corto y mediano plazo. La primera de ellas, referida con la implementación de un módulo de asistencia al usuario corresponde a una actividad que se encuentra llevando a cabo en la actualidad, donde este módulo se relaciona con una instancia de asistencia por consultas web, presenciales y call center. La segunda iniciativa, dice relación con potenciar al call center como una herramienta de atención previa al ingreso de una reclamación, donde se tiene como objeto orientar al usuario en todos los aspectos formales y con anterioridad a la presentación que pueda realizar el interesado.

A continuación, se presenta el programa de implementación de la iniciativa en conjunto con sus subiniciativas y el periodo de implementación de cada una de ellas.

Figura 56: Programa de implementación de la instauración de instancias previas a la presentación de una reclamación



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Cabe destacar, que esta iniciativa es de mediano impacto para el rediseño del proceso, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 2 – FORMULARIO ÚNICO DE INGRESO

El objetivo de esta iniciativa es elaborar un formulario único de ingreso para las reclamaciones, estableciendo un punto de partida para estandarizar el proceso general de las reclamaciones. Para esta iniciativa se tiene como periodo de implementación el corto plazo, donde se debe trabajar en la estandarización por medio del establecimiento de reglas de negocio que permitirán el ingreso de los formularios en total completitud de información, además de aspectos relevantes para el ingreso de una reclamación como el rut del reclamante, para así poder extraer información desde las entidades y otros servicios públicos.



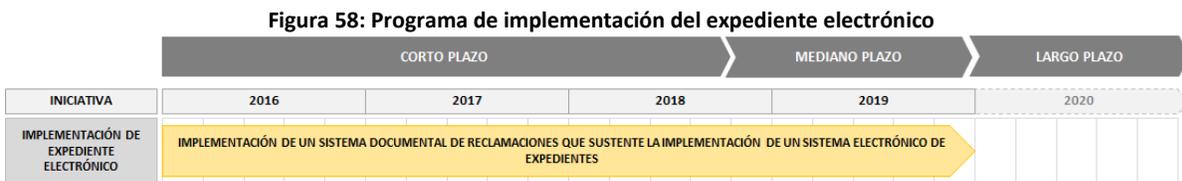
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa es de alto impacto en el rediseño del proceso, donde su tiempo total de implementación es de corto plazo, compuesto por iniciativas que en la actualidad se encuentra en inicio de implementación.

INICIATIVA 3 – IMPLEMENTACIÓN DE EXPEDIENTE ELECTRÓNICO

La implementación del expediente electrónico se constituye como una de las principales iniciativas dentro del rediseño de procesos, además esta se complementa con la implementación de un **sistema documental de reclamaciones** que sustente dicho expediente. Para esta iniciativa se propone como periodo de implementación el mediano plazo, es decir, con recursos provenientes desde el proyecto BID que se ejecutará dentro de la Institución.

En relación a la implementación del sistema documental, se da respuesta a una serie de causas identificadas en la etapa de diagnóstico del proceso, entre ellas se encuentra, el registro de la información que deben realizar los usuarios del actual workflow, donde este sistema documental debe contar con todas las herramientas y constituirse de forma amigable para el usuario interno de la Superintendencia.



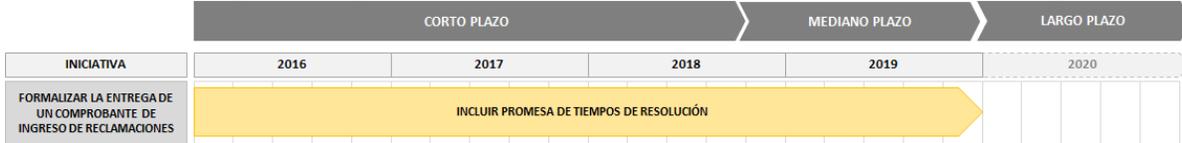
Fuente: Elaboración ClioDinámica

La implementación de esta iniciativa es de alto impacto en el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 4 – FORMALIZAR LA ENTREGA DE UN COMPROBANTE DE INGRESO DE LAS RECLAMACIONES

Como un objetivo principal de implementación del actual proyecto BID, se considera el cumplimiento de la “promesa” de contestación que se debe entregar a los usuarios por parte de la SUSESO, en relación al tiempo máximo de respuesta de pronunciamiento de la Institución. Para lo anterior, se tiene como objetivo la formalización de un comprobante al ingreso de las reclamaciones donde se incluye la “promesa” de 30 días máximo de respuesta y notificación al usuario.

Figura 59: Programa de implementación de la formalización de la entrega del comprobante de ingreso



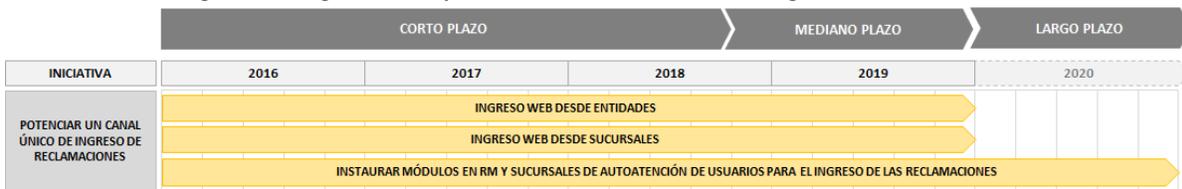
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 5 – POTENCIAR UN CANAL ÚNICO DE INGRESO DE RECLAMACIONES

Hoy en día, las reclamaciones son recepcionadas vía web, presencial, vía correo por oficina de partes y por medio de sucursales que realizan el traslado del expediente a la Región Metropolitana. Esta iniciativa tiene como objetivo, **potenciar un único canal de ingreso** que sea vía web, para ello, esta iniciativa se compone de subiniciativas vinculadas con el ingreso web desde otras entidades (como por ejemplo, ChileAtiende) e ingreso web desde las sucursales de la Superintendencia que se encuentran en regiones, donde la información llegue de forma instantánea y se incorpore al flujo regular de cualquier reclamación ingresada de forma presencial en la Región Metropolitana. Además, resulta interesante como iniciativa de ser implementada, la instauración de módulos de autoatención en la Región Metropolitana, como también en regiones, donde el usuario sea quien ingrese la información y la documentación necesaria para el ingreso de la reclamación y la constitución en completitud del expediente.

Figura 60: Programa de implementación del canal único de ingreso de reclamaciones



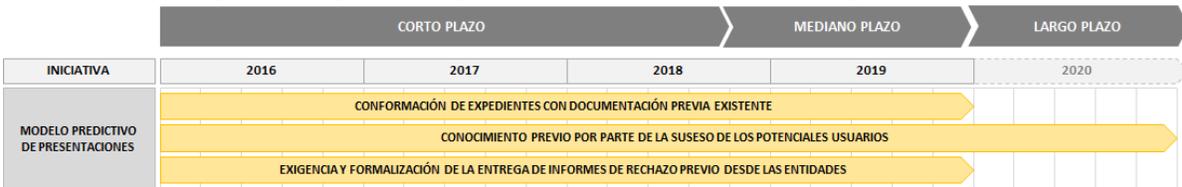
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Para esta iniciativa se proponen tres subiniciativas, donde dos de ellas cuentan con un periodo de implementación de mediano plazo y la instauración de los módulos de autoatención se contemplan de largo plazo de implementación. Además, esta iniciativa es de alto impacto para el proceso de atención de usuarios.

INICIATIVA 6 – MODELO PREDICTIVO DE PRESENTACIONES

El conocimiento de la Superintendencia acerca de sus potenciales usuarios, es de relevancia dentro del proceso rediseñado. Esta iniciativa tiene como principal objeto disminuir los tiempos de solicitud de documentación adicional a las entidades, además de reducir la documentación que se solicita a los usuarios en el momento en que ingresan su reclamación, para lo anterior, se programan tres iniciativas. La primera de ellas, se relaciona con la conformación del expediente con documentación previa existente, extraída e informada por las entidades. Como segunda subiniciativa, se contempla el conocimiento previo con el que debe contar la Institución de los potenciales usuarios, es decir, debe conocer en tiempo real quienes los rechazos a los usuarios desde las entidades fiscalizadas en tiempo real. Finalmente, como tercera iniciativa, se debe formalizar y exigir a las entidades la entrega de los informes de rechazo previo a la presentación de los usuarios en la Institución.

Figura 61: Programa de implementación del modelo predictivo de presentaciones



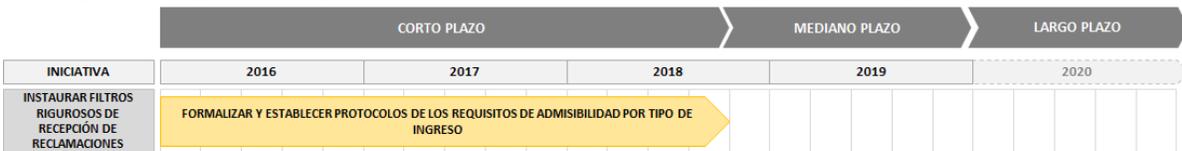
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de largo plazo, debido a que una de sus iniciativas cuenta con un periodo de implementación con el proyecto BID implementado.

INICIATIVA 7 – INSTAURAR FILTROS RIGUROSOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMACIONES

Esta iniciativa tiene como objetivo dar respuesta a una de las principales problemáticas identificadas dentro del diagnóstico del proceso, que corresponden a la necesidad de adjuntar documentación adicional para la conformación del expediente y al no cumplimiento de los requisitos de admisibilidad en alguno de los canales de ingreso que actualmente son utilizados por los usuarios. Para lo anterior, es necesario que la institución formalice y establezca protocolos en relación a los requisitos de admisibilidad por tipo de ingreso, donde tipo de ingreso se denomina a aquellas reclamaciones que se deberán ingresar a alguno de los “Departamentos contenciosos”.

Figura 62: Programa de implementación de la instauración de filtros rigurosos de recepción de reclamaciones

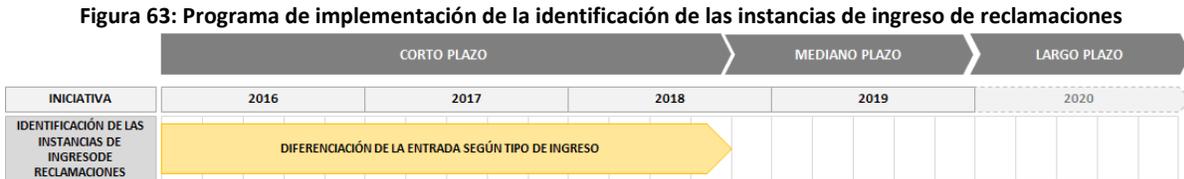


Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se formula para ser ejecutada en el corto plazo, y con estimación de un bajo impacto en el proceso de atención de usuarios.

INICIATIVA 8 – IDENTIFICACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE INGRESO DE RECLAMACIONES

Con motivo de la diferenciación de las diversas entradas que tendrán las reclamaciones en relación al ingreso, se deberán diferenciar aquellas que son ingresadas por las entidades fiscalizadas, las cuales deberán ser incorporadas de igual manera que aquellas que son presentadas por los usuarios. Esta iniciativa permitirá que se formalicen todas las instancias e instituciones en torno al ingreso del formulario único de manera electrónica.

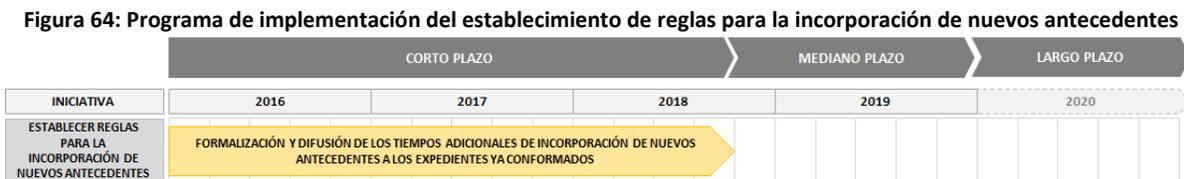


Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se formula para ser ejecutada en el corto plazo, y con estimación de un mediano impacto en el proceso de atención de usuarios.

INICIATIVA 9 – ESTABLECER REGLAS PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS ANTECEDENTES

Dentro del conocimiento que se tiene de la ejecución del proceso, se identificó que los usuarios realizan la incorporación de nuevos antecedentes a los expedientes que ya se encuentran conformados, es por ello que como iniciativa surge la idea de formalizar y difundir de forma previa los tiempos máximos adicionales para que el usuario incorpore documentación adicional al expediente que en algunas ocasiones ya se pueda encontrar en estudio. Cabe destacar, que dentro de la difusión de esta información, se informará adicionalmente al usuario que los tiempos comprometidos volverán a cero al momento de realizar la incorporación de los antecedentes.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de corto plazo.

INICIATIVA 10 – TRATAMIENTO ESPECIAL A LAS RECONSIDERACIONES

Con el objeto de que se disminuyan los tiempos en torno al proceso, se tendrán en especial consideración aquellas reclamaciones que serán tratadas como reconsideraciones de estudio. Este procedimiento permitirá tener claridad acerca del estudio previo que fue realizado por la Superintendencia y la disminución considerable en el nuevo estudio.

Figura 65: Programa de implementación del tratamiento especial a las reconsideraciones



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de corto plazo.

8.2.2 SUBPROCESO ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE

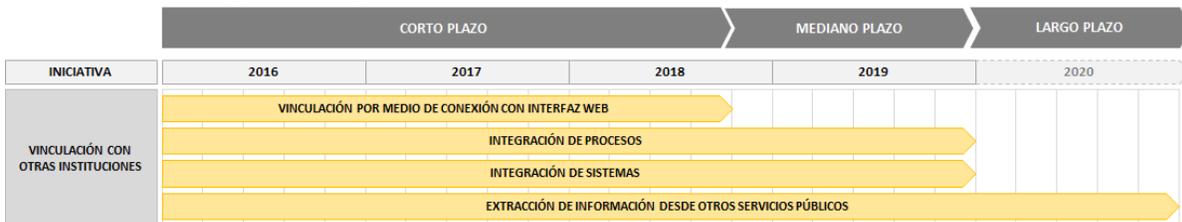
Para la implementación de subproceso de asignación del expediente, se formulan una serie de iniciativas que se describen y se establece el tiempo de implementación de cada una de ellas.

INICIATIVA 11 – VINCULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

La implementación de esta iniciativa se programa para su ejecución total a largo plazo, pero cabe destacar que se deberán realizar instancias de incorporación gradual de la iniciativa. En el corto plazo, se tiene como plan de implementación de la mejora, la habilitación de una clave de acceso por medio de conexión mediante interfaz web a los funcionarios de la institución y que tienen participación en la ejecución del proceso, con el objeto de que puedan extraer información de las entidades fiscalizadas para la completitud de antecedentes que conformarán parte del expediente electrónico de una reclamación. En el mediano plazo, se espera poder proveer a las entidades, una interfaz de ingreso al sistema SUSESO, con el objetivo de solicitar información mediante una integración de procesos de ambas instituciones. Y además, la integración total se realizará en el mediano plazo por una integración de sistemas, es decir los cambios que se realizan en el sistema de la entidad, tendrán como consecuencia un cambio en el sistema que se encuentra conectado con la Superintendencia.

Esta iniciativa, además, cuenta con la incorporación de una subiniciativa que se relaciona con la extracción de la información desde otros servicios públicos, donde la complejidad de la acción que se desea implementar lleva consigo recursos y capacidades que se podrán ver desarrolladas en el largo plazo una vez que el proyecto BID se encuentre implementado.

Figura 66: Programa de implementación de vinculación con otras instituciones



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de largo plazo, debido a que una de sus iniciativas cuenta con un periodo de implementación con el proyecto BID implementado.

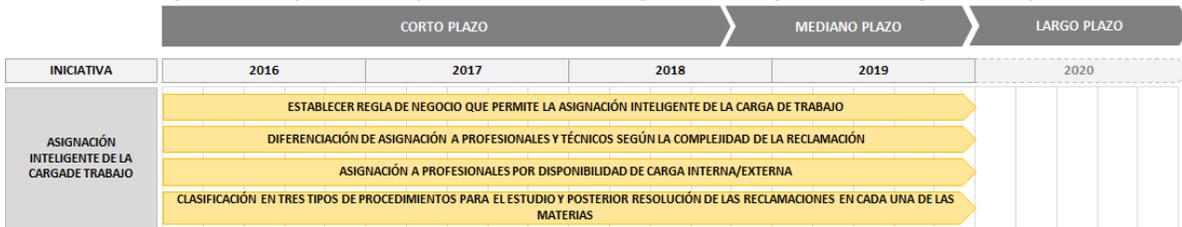
INICIATIVA 12 – ASIGNACIÓN INTELIGENTE DE LA CARGA DE TRABAJO

Esta iniciativa lleva consigo un alto costo en la implementación de un sistema automatizado que pueda realizar la asignación inteligente de las reclamaciones, según el procedimiento y al profesional que deberá realizar el estudio. En el mediano plazo, se implementarán cuatro subiniciativas que forman parte de la iniciativa de asignación inteligente de la carga.

La primera de ella, es establecer una regla de negocio que permita la asignación de la carga, esto es, definir los casos que se derivarán a externalización y aquellos casos que deberán ser estudiados por los funcionarios internos. Para lo anterior, surge como subiniciativa la identificación previa de la dificultad de la reclamación, estableciendo las de baja, mediana y alta complejidad. Además, dentro de esta iniciativa se asignará acorde a la carga de trabajo que puede ser derivada a cada profesional interno o externo.

Como iniciativa adicional, se diferenciará acorde a la complejidad en profesionales y técnicos que podrán estudiar cada reclamación.

Figura 67: Programa de implementación de la asignación inteligente de la carga de trabajo



Fuente: Elaboración ClioDinámica

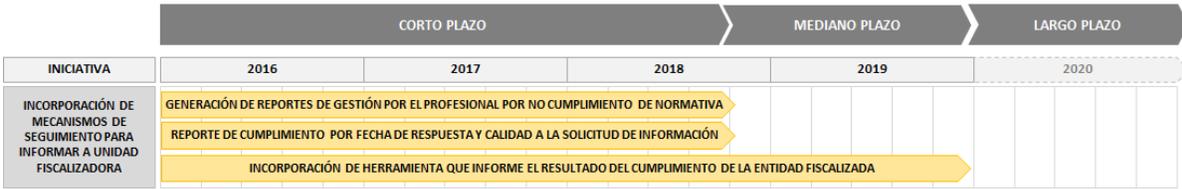
Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 13 – INCORPORACIÓN DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO PARA INFORMAR A UNIDAD FISCALIZADORA

Este rediseño de procesos, incorpora una serie de mecanismos y seguimiento de la información que es solicitada y generada por las entidades fiscalizadas. Para ello, se proponen tres iniciativas que tendrán un impacto en las unidades fiscalizadoras que serán informadas en tiempo, acerca de los ámbitos que deberán inspeccionar. La primera de ellas, se relaciona con la generación de reportes por parte de los profesionales por el no cumplimiento de la normativa, es decir, si los reportes generados desde las entidades fiscalizadas, no cumplen con la debida calidad de la información, se notificará desde los profesionales a las unidades correspondientes.

Ahora bien, en el caso que la Unidad de Calificación y Asignación deba requerir de información proveniente desde las entidades y estas no cumplan con los plazos establecidos por la Institución, se generar alertas y reportes de no cumplimiento en tiempo y calidad ante la solicitud de información. Finalmente, se incorporará una herramienta que informe el resultado del cumplimiento de la entidad fiscalizada, en la cual se podrá monitorear el desempeño de la entidad.

Figura 68: Programa de implementación de la incorporación de mecanismos de seguimiento para informar a unidad fiscalizadora



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 14 – CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE EN ETAPA DE ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE

Dentro del rediseño del proceso, se releva la necesidad de contar con un subproceso que de cuenta de la necesidad de contar con una conformación total del expediente una vez que es entregado al profesional que estudiará la reclamación. Para ello, se deberán definir protocolos de constitución del expediente, donde se incorporará un listado de la información necesaria para constituir de forma completa el expediente.

De acuerdo a los aspectos internos revisados, el empoderamiento de esta etapa dentro del nuevo proceso, se realiza con la finalidad de disminuir los tiempos de conformación (en total completitud) del expediente.

Es relevante que al interior de la Superintendencia, se formalice que la destinación del expediente sólo pueda ser realizada cuando el expediente cuente con toda la información necesaria para ser entregada al profesional que realizará el estudio.

Figura 69: Programa de implementación de conformación del expediente en etapa de asignación del expediente



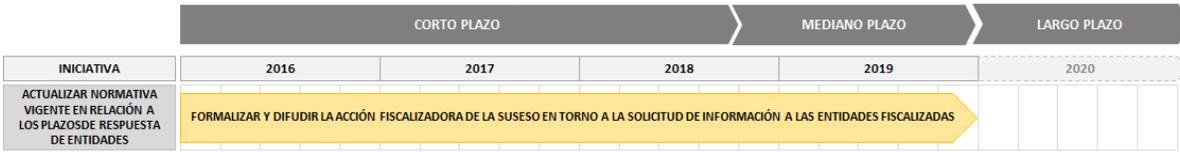
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo, aunque existe una iniciativa que se pretende implementar en el corto plazo.

INICIATIVA 15 – ACTUALIZAR NORMATIVA VIGENTE EN RELACIÓN A LOS PLAZOS DE RESPUESTA DE ENTIDADES

La acción fiscalizadora de la Superintendencia, también debe ir incorporada dentro de los plazos de respuesta que se establecen para las entidades, donde es por ello, que se debe actualizar la actual normativa vigente en relación a estos plazos, formalizando y difundiendo la acción fiscalizadora de la SUSESO, en torno a las solicitudes de información que se podrán requerir a las entidades fiscalizadas.

Figura 70: Programa de implementación de la actualización de la normativa vigente en relación a los plazos de respuesta de entidades



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

8.2.3 SUBPROCESO DE ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN

Para el subproceso de estudio de la reclamación, se formulan una serie de iniciativas para dar respuesta a las nuevas actividades del proceso general.

INICIATIVA 16 – FORMALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANTILLAS DE RESOLUCIÓN

Hoy en día el uso de plantillas, se encuentra incorporado en algunos de los departamentos que realizan el estudio y posterior dictamen de las presentaciones. Es por ello, que es necesario poder incorporar el uso de plantillas electrónicas, a partir de una definición e implementación de reglas de negocio para cada uno de los departamentos en torno a la información pertinente que debe ser entregada al usuario. Es por ello, que como primera iniciativa se plantea la formalización de estos estándares y protocolos por el tipo de reclamación.

Una iniciativa de impacto dentro del nuevo proceso, será la formulación de un modelo predictivo de presentaciones el cual generará posibles resoluciones en relación al dictamen que debe ser emanado desde la Superintendencia. Este modelo predictivo entregará al profesional una posible plantilla de resolución, acorde a criterios de cada presentación de reclamación. Por ser una iniciativa de alto costo se tiene como horizonte de tiempo ser implementada en el largo plazo, una vez que el proyecto BID ha sido implementado.

Figura 71: Programa de implementación de la formalización e implementación de plantillas de resolución



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de largo plazo.

INICIATIVA 17 – NUEVO MODELO DE ESTUDIO DE RECLAMACIONES

Para el establecimiento de un nuevo modelo de estudio de las reclamaciones, en una primera instancia se deberá identificar la complejidad de las reclamaciones presentadas, siendo estas de baja, media y alta complejidad⁴⁵, esto permitirá la implementación de este nuevo modelo de estudio.

Como una de las iniciativas de mediano plazo, en la SUSESO se debe formalizar la figura de un contralor. Este contralor, será el encargado de revisar y visar las resoluciones que puedan ser emitidas por profesionales externos, o aquellos que realicen el estudio de la reclamación y que se encuentren vinculados con el área de la salud o con el área jurídica. Junto con esto, se definirán protocolos y reglas de negocio para la diferenciación de los profesionales que estudiarán cada caso, esta regla de negocio debe ser formulada en conjunto con cada uno de los departamentos y unidades de la Superintendencia, para consensuar criterios médicos, jurídicos y técnicos que se deban cumplir en cada reclamación.

En relación a la externalización de servicios, la Institución deberá estudiar el mercado externo y la factibilidad de la implementación de esta subiniciativa, visualizándose como una acción relevante para la disminución de los tiempos de respuesta y la disminución de los actuales costos en relación a la etapa de estudio de la reclamación.

Figura 72: Programa de implementación del nuevo modelo de estudio de reclamaciones



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

8.2.4 SUBPROCESO DE DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN

En relación al subproceso de dictamen y notificación, se establecen una serie de iniciativas para ser implementadas en el mediano plazo y que tendrán relación con la firma, notificación y almacenamiento del expediente.

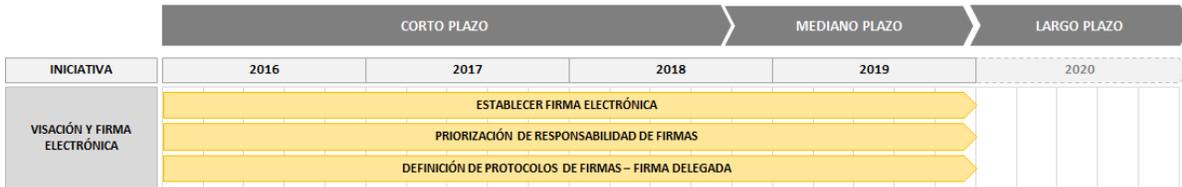
INICIATIVA 18 – VISACIÓN Y FIRMA ELECTRÓNICA

La visación y firma electrónica, es una de las principales iniciativas que se deberán incorporar para la etapa de dictamen y notificación del expediente electrónico. Es necesario, contar con regulaciones que permitan a las autoridades poder realizar la firma de la documentación de forma remota y con autenticación electrónica ya sea simple o avanzada.

⁴⁵ Se deberá definir internamente una regla de negocio, que permita la identificación técnica y jurídica de cada reclamación en torno a la complejidad del estudio de cada una de ellas.

Se debe establecer una regla de negocio que permita la priorización de responsabilidades de firmas, acorde a los criterios de cada una de las resoluciones y según las temáticas de estudio de cada una de ellas. Además, se debe protocolizar las firmas y las instancias de firmas delegadas en cada uno de los casos.

Figura 73: Programa de implementación de visación y firma electrónica



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 19 – NOTIFICACIÓN ELECTRÓNICA

La notificación electrónica de expedientes, es una iniciativa que impactará en los tiempos de ejecución del actual proceso de atención de usuarios. Para ello, esta iniciativa se constituye de tres subiniciativas, la primera de ellas es la notificación a las entidades de forma instantánea y por correo electrónico solicitando, informando y formalizando previamente a las entidades acerca de este nuevo método de notificación. Como segunda subiniciativa se formula la notificación electrónica a los usuarios de la SUSESO, estableciendo como una tercera subiniciativa que en la instancia de presentación de la reclamación, se realice el registro de un correo electrónico donde se notifique la resolución que será emitida por la Superintendencia, además de informar al usuario que este será el método mediante el cual podrán conocer el pronunciamiento de la Institución.

Figura 74: Programa de implementación de la notificación electrónica



Fuente: Elaboración ClioDinámica

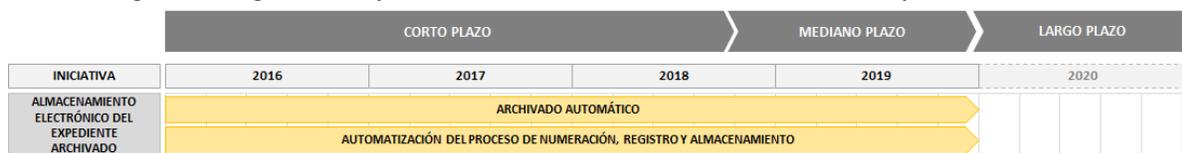
Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, debido a los actuales tiempos que se utilizan para la ejecución de esta actividad, además el tiempo total de implementación de la iniciativa es de mediano plazo.

INICIATIVA 20 – ALMACENAMIENTO ELECTRÓNICO DEL EXPEDIENTE ARCHIVADO

El almacenamiento electrónico de los expedientes forma parte del término del nuevo proceso, el cual se constituye desde un inicio de forma electrónica, siendo relevante la incorporación del archivado automático al momento de visar y firmar cada expediente. Además, este rediseño propone dentro de sus iniciativas de implementación la automatización del proceso de numeración, registro y posterior almacenamiento. Estos expedientes se almacenarán en un repositorio digital que será utilizado para

contar con la información de forma expedita y que facilite la búsqueda posterior de los expedientes archivados, contando con mejores condiciones de almacenamiento.

Figura 75: Programa de implementación del almacenamiento electrónico del expediente archivado



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

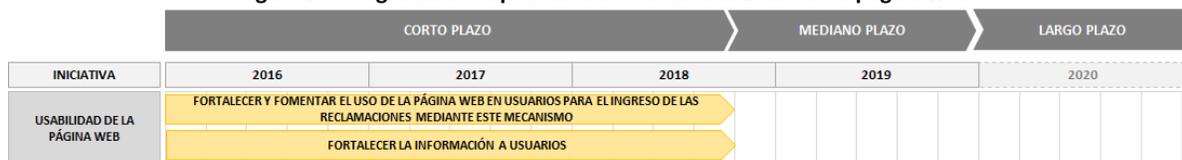
8.2.5 INICIATIVAS TRANSVERSALES DEL PROCESO REDISEÑADO

A partir de la identificación de iniciativas en cada uno de los subprocesos del proceso rediseñado de atención de usuarios, se identifican y establecen iniciativas que son transversales de ser implementadas y que resultan de gran importancia en el periodo de transición y de implementación del proyecto BID.

INICIATIVA 21 – USABILIDAD DE LA PÁGINA WEB

Relacionada con la creación de un canal único de ingreso, se debe tener en consideración y por ello se propone como iniciativa transversal al proceso, el fortalecimiento y el fomento al uso de la página web en usuarios para el ingreso de las reclamaciones mediante este mecanismo. Junto con esto, la información acerca de la presentación de los ingresos por la página web, forma parte de los aspectos clave en torno a la iniciativa de usabilidad. Este portal, debe contener toda la información necesaria para el usuario, ser amigable en la navegación, en el registro de usuarios y en el ingreso de la documentación para la conformación del expediente.

Figura 76: Programa de implementación de la usabilidad de la página web



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de corto plazo

INICIATIVA 22 – INFORMACIÓN PREVIA A LOS USUARIOS

El fortalecimiento y el proceso de modernización institucional, lleva consigo la difusión de las funciones de las instituciones públicas. Es por ello, que resulta clave poder difundir las acciones y servicios que presta la Superintendencia, mediante la creación de un Plan Comunicacional para la ciudadanía, además de la información que debe ser entregada en las entidades fiscalizadas para que el usuario cuente con información de que existen instancias de reclamación y/o apelación del pago de licencias y beneficios.

Figura 77: Programa de implementación de la iniciativa de información previa a los usuarios



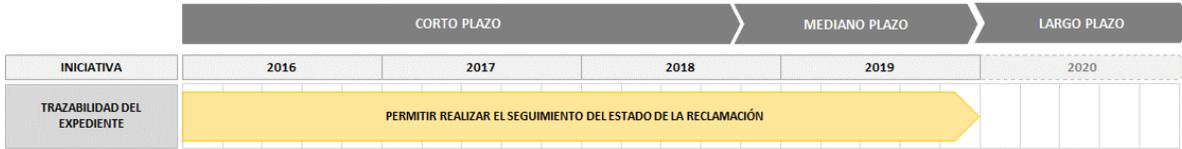
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo

INICIATIVA 23 – TRAZABILIDAD DEL EXPEDIENTE

Se identifica que hoy en día es relevante para el usuario, como también internamente para la Institución conocer y realizar seguimiento a los expedientes que se encuentran en tramitación, donde en el proceso actual no existe una trazabilidad del expediente para identificar la situación en la que se encuentra un caso presentado por un usuario. Esta iniciativa propone la realización del seguimiento del estado de la reclamación, identificando en qué etapa se encuentra y los tiempos de ejecución en tiempo real, para brindar información fidedigna al usuario.

Figura 78: Programa de implementación de la trazabilidad del expediente



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 24 – MONITOREO DEL PROCESO

Resulta clave y relevante que se identifiquen, definan y formalicen ciertos parámetros y protocolos para la medición del desempeño del proceso, esto con el objetivo de llevar un monitoreo permanente en torno a la implementación de las iniciativas y de la ejecución del mismo. Dentro de las subiniciativas, se formula la definición de instancias e hitos claves para la identificación de los tiempos y plazos establecidos, además de establecer un panel de monitoreo que permita la gestión en tiempo real de la ejecución del nuevo proceso.

Resulta clave formalizar la medición para que la SUSESO cuente con indicadores de gestión del proceso de atención de usuarios que permita la toma de decisiones en conjunto con criterios comunes de medición.

Figura 79: Programa de implementación del sistema de monitoreo del proceso



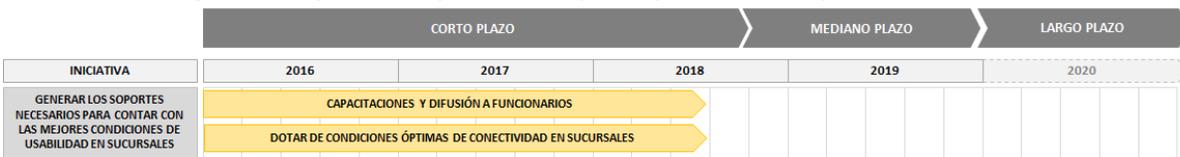
Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de alto impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de mediano plazo.

INICIATIVA 25 – GENERAR LOS SOPORTES NECESARIOS PARA CONTAR CON LAS MEJORES CONDICIONES DE USABILIDAD EN SUCURSALES

Esta iniciativa da cuenta del fortalecimiento y de los nuevos canales de ingreso que poseerá la Institución. Para ello, es relevante que los soportes informáticos (principalmente), como también las capacidades de los funcionarios de las sucursales, sean capaces de generar las mejores condiciones de usabilidad para el correcto funcionamiento del proceso. Dentro de esta iniciativa se formulan dos subiniciativas vinculadas con las capacitaciones y difusión del nuevo proceso a los funcionarios de la Institución, además de dotar de condiciones óptimas de conectividad (Red de internet) a las regiones donde se recepcionan las reclamaciones de los usuarios.

Figura 80: Programa de implementación para la generación de soportes en sucursales



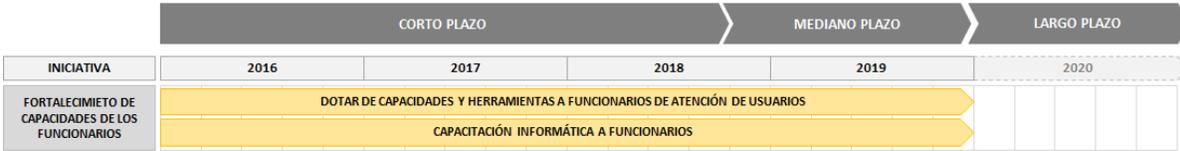
Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se constituye de mediano impacto para el proceso de atención de usuarios, donde su tiempo total de implementación es de corto plazo, es decir, dentro del periodo de transición y preparación previa de la Institución a la implementación del proyecto BID.

INICIATIVA 26 – FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LOS FUNCIONARIOS

Dentro de las principales iniciativas que se plantearon en los talleres de rediseño, consiste en el fortalecimiento de las capacidades y herramientas con las que cuentan los funcionarios, especialmente los funcionarios de la Unidad de Atención de Usuarios, quienes son los encargados de la recepción de los usuarios en primera línea. Para ello, surgen dos subiniciativas vinculadas, como lo es la transferencia de capacidades y herramientas a los funcionarios y también la capacitación informática a los mismos, lo anterior para fortalecer las respuestas y la atención que en la actualidad se brinda a los usuarios. Es necesario que la institución pueda identificar previamente -por medio de un levantamiento inicial- las brechas en cada uno de ellos, con el objetivo de poder establecer los tiempos y los aspectos clave en torno a las capacitaciones que serán recibidas por los funcionarios de la Institución. En relación a la capacitación informática, resulta clave para disminución de las problemáticas que hoy día se presentan al interior de la Institución, en relación a registro de la información y de las actividades o hitos que se ejecutan a lo largo del proceso.

Figura 81: Programa de implementación del fortalecimiento de capacidades de los funcionarios



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Esta iniciativa se formula para ser ejecutada en el mediano plazo, y con estimación de un alto impacto en el proceso de atención de usuarios.

8.3 PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

En el marco de la implementación del rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se visualiza un período de transición relevante en torno a la ejecución del nuevo proceso. Es por ello, que a continuación se exponen las principales consideraciones que contextualizan el Plan de Gestión del Cambio para la Institución, el que junto con identificar los factores que pudiesen limitar el proceso de implementación de dichos cambios y puesta en marcha del nuevo proceso, permite establecer un programa de acciones orientadas a neutralizar o minimizar las posibles consecuencias, tanto en los funcionarios, como a nivel institucional. El plan propuesto se estructura en una serie de acciones necesarias de implementar, donde será clave que los líderes de la implementación definan el alcance y la oportunidad de su aplicación.

8.3.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO

Se tiene como objetivo identificar los factores limitantes para la implementación de los cambios en torno al proceso, tanto factores internos, como externos, evaluando sus impactos y definiendo una serie de actividades orientadas a superar esas amenazas y minimizar los riesgos, para así lograr una implementación exitosa del nuevo proceso.

Este plan consiste en 4 etapas principales para la implementación de las diversas iniciativas: formalizar las funciones, adecuación de los procesos que actualmente se encuentran llevando a cabo, formalizar los equipos y poner en marcha la implementación. Por otro lado, se propone trabajar de forma paralela en los cambios adaptativos de los funcionarios al nuevo proceso, a lo largo de todo el proceso de implementación, y en cada una de sus fases.

Figura 82: Etapas del Plan de Implementación



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A continuación, se realiza una caracterización de cada una de las etapas, indicando las principales actividades que se deben realizar en cada una de ellas. De esta forma se indican aspectos importantes

de considerar en cada etapa, donde además, mediante la presentación de un Plan de Gestión del Cambio, se podrán crear las herramientas para facilitar la adaptación a las nuevas actividades.

- 1. Formalizar funciones:** En esta etapa se diseñan los modelos de gestión de los Departamentos y Unidades que participan del proceso, con la finalidad de establecer una propuesta de valor y formalizar las funciones y actividades clave de cada una de ellas.
- 2. Adecuar el proceso:** Debido a la modificación del proceso, los procesos de negocio al interior de la institución se pueden ver afectados, y es en esta etapa donde se deben adecuar los procesos al rediseño de la atención de usuarios.
- 3. Formalizar equipos:** Esta etapa consiste en reasignar las responsabilidades y cargos, diferenciando entre aquellos que participan directamente dentro del proceso y aquellos que son parte de la acción de soporte del proceso de atención de usuarios.
La Superintendencia formalizará equipos de trabajo para la implementación de las iniciativas y llevar a cabo el rediseño del proceso, estos equipos se encuentran compuestos por:
 - **Comité Ejecutivo Proyecto BID:** Corresponde al equipo de trabajo que lidera a nivel directivo la ejecución de las iniciativas y el rediseño del proceso, además de asignar los recursos necesarios para la implementación de las iniciativas planteadas. Uno de los principales roles de este equipo es revisar los avances de la implementación y coordinar con el equipo directivo del proyecto BID la gestión general del proyecto. Es función también de este equipo tomar las decisiones que correspondan en el transcurso de la implementación y en caso de cualquier eventualidad.
 - **Comité Proyecto de Transición:** Este equipo liderará la primera etapa de implementación de las iniciativas, identificando aquellas acciones clave de corto plazo que deben ser formalizadas para la correcta y efectiva implementación del rediseño. Será función de este equipo generar y gestionar la implementación de los cambios y comunicar al equipo de gestión del cambio para la gestión de la implementación con los funcionarios.
 - **Comité de Procesos:** Este comité será el encargado de la gestión del flujo completo del proceso, identificará cuellos de botellas, gestionará cambios, identificará mejora y gestionará los aspectos generales del proceso y de cada subproceso, siendo el validador y gestor de posibles cambios que se puedan producir en relación a la implementación de las iniciativas y a las actividades del proceso general de atención de usuarios.
 - **Equipo de Gestión de proyecto BID:** Corresponde al equipo interno de la Superintendencia, que lidera la implementación de las iniciativas a nivel organizacional, identificando en primera instancia dificultades que se puedan presentar a lo largo del proceso y gestionando su implementación. Estará en contacto directo con la contraparte técnica del BID y con el comité ejecutivo del BID para exponer avances y resultados de las mejoras implementadas.
 - **Equipo de Gestión del Cambio:** Este equipo liderará el cambio al interior de la Superintendencia, cumplirán el rol de agentes de cambio, serán los encargados de comunicar a la institución y conquistar a aquellos grupos que presenten mayores resistencias.

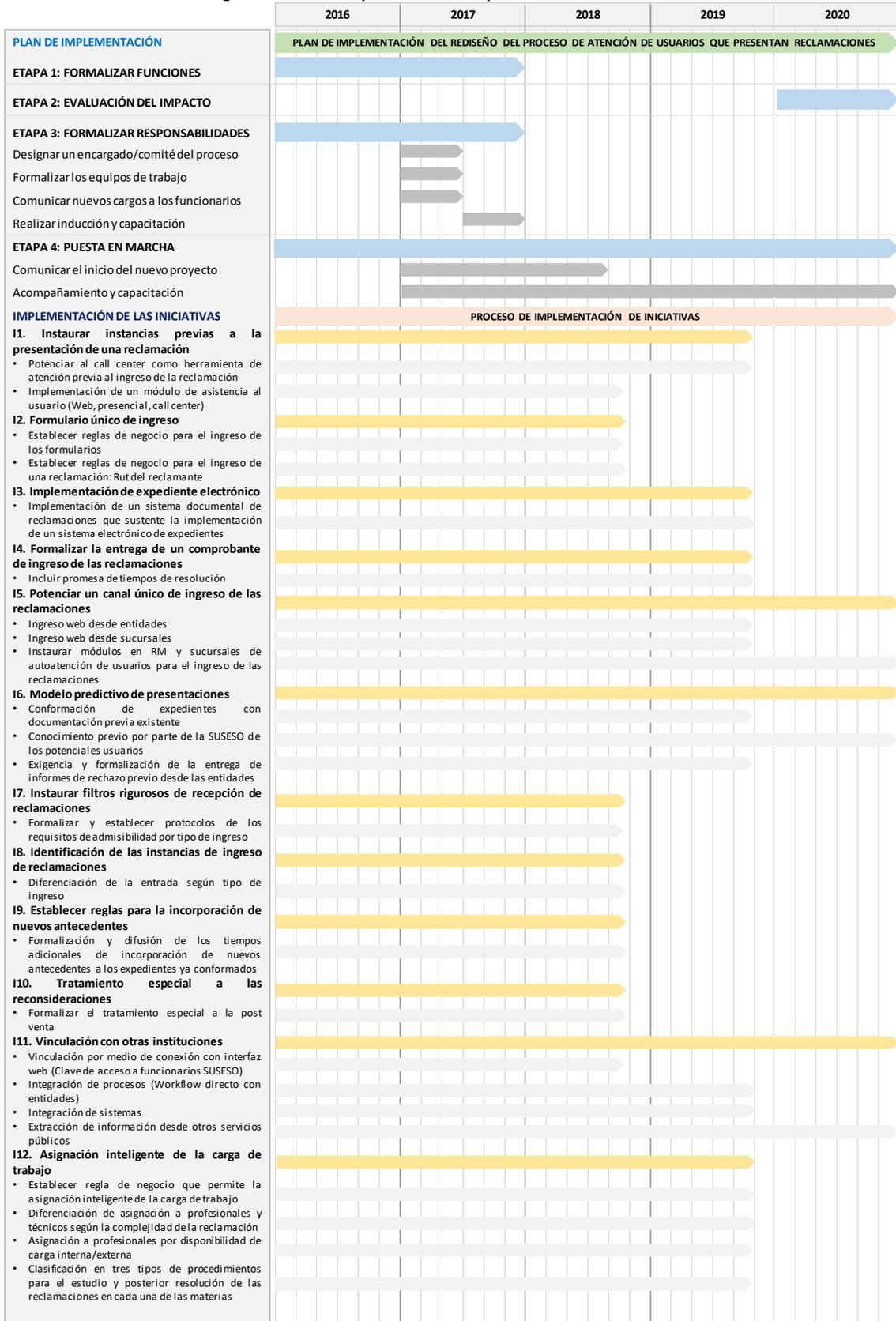
- **Equipo de Comunicaciones:** Será el encargado de difundir e informar masivamente el cambio que experimentará la Institución de forma clara, además de comunicar de forma oportuna el comienzo, objetivo y resultados esperados en la implementación de alguna de las iniciativas que contempla el rediseño.
 - **Proveedores desarrollos componentes tecnológicos:** Corresponden principalmente a proveedores que pondrán a disposición las capacidades tecnológicas y que darán sustento a la implementación de las iniciativas que contempla el rediseño del proceso.
 - **Proveedores desarrollos componentes tecnológicos:** Corresponden principalmente a proveedores que pondrán a disposición las capacidades tecnológicas y que darán sustento a la implementación de las iniciativas que contempla el rediseño del proceso.
- 4. Puesta en marcha:** Finalmente, en esta etapa se pone en marcha la fase de implementación del nuevo proceso.

Por otro lado, con el objetivo de llevar a cabo el proceso de implementación de forma exitosa, a lo largo de toda esta fase es necesario gestionar a las personas con cambios adaptativos, facilitando así su ajuste al nuevo proceso.

Además, es recomendable monitorear el progreso de la implementación, con la finalidad de poder tomar acciones correctivas oportunamente frente a inconvenientes y complicaciones que no se encuentran previstos.

A continuación, se presenta la programación de las diversas iniciativas en torno a la ejecución del Plan de Implementación del rediseño.

Figura 83: Road Map del Plan de Implementación del rediseño



REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



Fuente: Elaboración ClioDinámica

8.3.2 ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del proceso rediseñado, es relevante tener en consideración una serie de aspectos clave para que la estrategia de puesta en marcha sea exitosa. Es por ello que a continuación, se propone una serie de iniciativas en torno a la estrategia de implementación del rediseño del proceso.

8.3.2.1 PLAN DE ACCIÓN COMUNICACIONAL

En las organizaciones, quienes lideran los cambios, por lo general comenten el error de evitar hablar de los cambios que son potenciales de implementar, manteniendo cautela y confidencialidad ante el temor de generar incertidumbre e inquietud al interior de la organización. Esto, por lo general, provoca el efecto contrario y no deseado. Por ello, es relevante que una vez que los cambios se vean como una implementación de corto plazo y necesaria para la organización, lo antes posible se debe **definir una estrategia comunicacional asociada a la implementación del proceso rediseñado**, respecto a las acciones que actualmente se llevan a cabo al interior de la organización.

Para facilitar la instalación del nuevo proceso, **se debe informar en forma clara y oportuna**, sobre cuáles son los principales cambios que afectarán a las personas en las actividades diarias a realizar, e identificar y socializar aquellos aspectos que no corresponden al proceso rediseñado. Además, se debe informar acerca de los principales objetivos, alcances, plazos de implementación y como se llevará a cabo la nueva metodología de trabajo, se debe informar quienes liderarán el proceso de implementación (se propone de forma ideal que sea a partir del nivel más alto de la institución), también se debe comunicar quienes participarán en el apoyo externo y en los alcances metodológicos del proceso.

Es relevante poder informar y difundir, el sentido del cambio, que mejoras y beneficios reales o tangibles significará para la Institución y **como se verán beneficiados cada uno de los miembros de la Institución en su forma de trabajo, como también los usuarios respecto al nuevo proceso**. A partir de lo anterior, **resulta trascendental comunicar el itinerario en la implementación del proceso de cambio, con su programación en etapas, fases, acciones, fechas y plazos, responsables**, entre otros aspectos.

La comunicación y difusión debe ser amplia, que cubra a la mayor cantidad de funcionarios y colaboradores de la Institución, es decir, aquellos a los que les impacta de forma directa los cambios propuestos y a aquellos que no, por lo anterior, es relevante poder difundir mensajes específicos diferenciados por tipo de destinatarios. Es importante tener en consideración, poder evitar los vacíos y las no respuestas, lo que puede generar dudas o mensajes equívocos.

Se debe realizar un lanzamiento oficial del proceso de cambio, marcando la fecha de comienzo en la implementación del nuevo proceso como un hito relevante para toda la organización y todos los colaboradores.

Se debe establecer un conjunto de herramientas comunicaciones que permitan la entrega de información permanente sobre el nuevo proceso y los avances de la implementación, para ello los principales canales de comunicación, resultan ser, la página web institucional, boletines periódicos, intranet institucional, diario mural, videos corporativos, entre otras instancias de difusión que puedan ser definidas. **El líder del proceso debe ser el vocero principal, pero también debe existir difusión**

desde los altos mandos institucionales, como el Superintendente, Intendentas, Jefes de Departamentos y Unidades, u otros actores relevantes que en el transcurso de implementación del nuevo proceso se logren identificar.

Se recomienda realizar un registro a modo de inventario de toda la documentación diseñada en torno al proceso, archivando documentos y registrando todo el material visual, gráfico u otro utilizado que permita establecer una suerte de expediente del proceso, con el objetivo de contar con una base de información suficiente, para emplear como fuente para su posterior revisión y sacar aprendizajes en torno a la implementación del nuevo proceso.

DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO

Al comenzar la implementación del nuevo proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, probablemente surjan muchas y diversas ideas respecto de los impactos que este cambio pueda provocar dentro de la Institución, pudiéndose generar ciertas inseguridades y especulaciones respecto al nuevo proceso que podrían perjudicar al interior de la Superintendencia. Para evitar este tipo de situaciones, es importante no dejar espacios para dudas e incertidumbres y se debe ser capaz de responder a las preocupaciones y ansiedades que el cambio pudiese provocar en las personas.

Una herramienta probada en este tipo de procesos es el **Plan de Comunicación Interno** que permite preparar, involucrar y comunicar los cambios necesarios a todos los funcionarios. De esta forma se da sustento a la implementación del nuevo proceso identificando e informando los beneficios que trae consigo el proceso y reconociendo, además, públicamente a los miembros de los funcionarios respecto de su participación y contribución, cumpliendo un rol informativo y motivador que permita gestionar el cambio de manera transparente, cohesionada e integrada.

Metodologías para elaborar un plan de comunicación interno hay muchas, lo importante es desarrollarlo en base a un diagnóstico de los compromisos, la cultura institucional, los desafíos y las resistencias internas que pudiesen existir, debiéndose abordar al menos las siguientes temáticas:

- Comunicar la necesidad de cambio, tomando como input el nivel de compromiso de cada uno de los grupos de interés.
- Consolidar el rediseño del proceso para crear una visión compartida del proceso utilizando las herramientas de comunicación disponibles y más eficientes en la Institución.
- Generar el compromiso de los directivos de la Institución con el fin de respaldar el proceso. Para ello se debe plantear una estrategia comunicacional diferenciada a los distintos niveles de la organización.
- Utilizar la intranet u otra herramienta comunicacional interna para informar y descargar contenidos centrados en la implementación y puesta en marcha del nuevo proceso.
- Diseñar mensajes clave para cada grupo de interés que permita motivar y comprometer a todos los funcionarios, poniendo énfasis en las explicaciones, motivaciones y en el reconocimiento de aquellos que han podido adaptarse al cambio y que han sido gestores de los resultados positivos.
- Diseñar mecanismos de comunicación de mediano y largo plazo (correos electrónicos, boletines, noticias en línea, entre otros) que permitan informar acerca de los impactos positivos que se vayan generando.

- Involucrar a todos los niveles de la organización, que permita clarificar dudas y explique detalladamente los cambios y los nuevos enfoques, en función del rol de que cada nivel y que cada funcionario deba desarrollar.

En este sentido, la comunicación es vital para lograr con éxito un cambio dentro de la organización y debe ir más allá de informar, esta debe convertirse en una herramienta que permita motivar y comprometer a todos los funcionarios con este nuevo proceso de atención de usuarios. Las prioridades y mensajes clave a comunicar deben centrarse principalmente en las siguientes temáticas:

- Las razones por las que se van a realizar los cambios en el proceso y los beneficios que traerá consigo este nuevo mecanismo de trabajo interno.
- La urgencia de los cambios que se desean implementar, enfatizando en este nuevo enfoque estratégico al cual quiere volcarse la institución, que le permitirá apoyar el cumplimiento de los desafíos futuros con un proceso acorde a las expectativas de los usuarios.
- Enfatizar en la importancia de la participación de todos los funcionarios en este proceso, desde aquellos que sean más impactados por los ajustes y aquellos que no tanto.
- Clarificar el rol de cada uno de los funcionarios bajo este nuevo proceso y como estos cambios afectarán sus actividades diarias.
- Ser totalmente consistentes en los discursos de las diversas actividades definidas.
- Intentar siempre comunicar directamente a los funcionarios.

Estableciendo una buena estrategia comunicacional, los resultados de la implementación y el eventual impacto negativo en los funcionarios se puede ver disminuido.

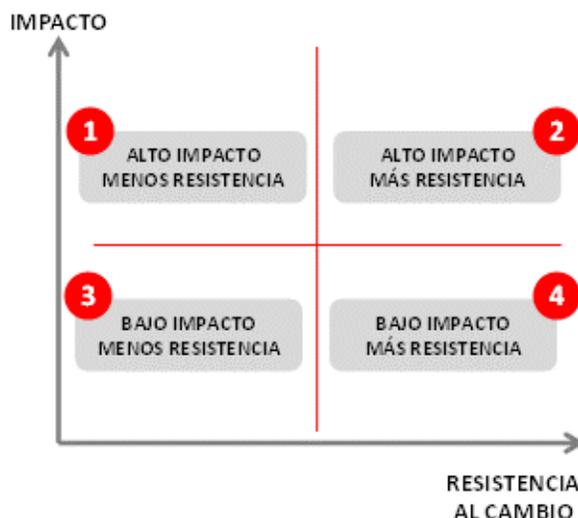
8.3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La identificación y gestión de los grupos de interés al interior de la organización es un elemento esencial a la hora de querer y necesitar implementar cambios al interior de la Institución. En este sentido, identificar las expectativas y demandas de estos, así como la integración de los mismos a la estrategia de gestión del cambio es una herramienta sumamente poderosa para el éxito de la implementación del nuevo proceso que se quiere llevar a cabo.

Es por esto, que el primer paso para la elaboración de la estrategia que permita gestionar el cambio es el diagnóstico a nivel interno y externo a la Institución, el escenario actual al que se enfrenta la implementación del nuevo proceso, identificando el grado de compromiso, impacto y los actores clave involucrados en el proceso.

Respecto a la identificación de los grupos de interés, se propone una metodología para la priorización de acciones y gestionar el cambio por tipo de actor o grupo de interés. Tal como se aprecia en la siguiente figura, se propone la identificación de cuatro grupos objetivos, los cuales se pueden definir a continuación.

Figura 84: Metodología para la gestión del cambio por actor o grupo de interés



Fuente: Elaboración ClioDinámica

GRUPO DE INTERES 1 (ALTO IMPACTO - MENOR RESISTENCIA AL CAMBIO)

Grupo de funcionarios pertenecientes a los Departamentos que atienden reclamaciones, a quienes afecta directamente el nuevo proceso y cuya resistencia al cambio es baja. Probablemente, en este grupo de funcionarios, se identifiquen algunos gestores del cambio que desempeñarán un papel motivador para involucrar a los demás funcionarios en el nuevo proceso.

GRUPO DE INTERÉS 2 (ALTO IMPACTO – MAYOR RESISTENCIA AL CAMBIO)

Grupo de funcionarios pertenecientes a los Departamentos que atienden reclamaciones, a quienes afecta directamente el nuevo proceso, pero que sin embargo, no se sienten motivados por este nuevo proceso, por lo que tomarán una postura de bajo compromiso y cuentan con una mayor resistencia al cambio implementado. En este grupo, probablemente se encontrarán aquellos actores en contra del cambio, con los cuales se deberá gestionar una estrategia especial que permita minimizar posibles problemas o rechazos.

GRUPO DE INTERÉS 3 (BAJO IMPACTO – MENOR RESISTENCIA AL CAMBIO)

Grupo de funcionarios al cual no afecta directamente el nuevo proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, y que por tanto, dado que no se sienten del todo involucrados en el proceso, cuentan con un bajo nivel de resistencia al cambio.

GRUPO DE INTERÉS 3 (BAJO IMPACTO – MAYOR RESISTENCIA AL CAMBIO)

Grupo de funcionarios al cual no afecta directamente el nuevo proceso, pero que sin embargo, cuentan con una alta resistencia al cambio, por el eventual desconocimiento del nuevo proceso y por la incertidumbre respecto de cómo se verán afectados en su función, sus responsabilidades y su rol dentro del nuevo proceso.

Una vez descrita la metodología para la identificación de los distintos grupos de interés de la Institución, a continuación se presenta una tabla resumen, que incluye una serie de consideraciones relevantes para tener en cuenta, de forma previa a la formulación de la estrategia para la gestión del cambio con cada uno de los grupos objetivos.

Tabla 40: Consideraciones para cada grupo de interés

GRUPO DE INTERÉS	CONSIDERACIONES
<p>ALTO IMPACTO – MENOR RESISTENCIA AL CAMBIO</p>	<p>En este grupo de personas se encuentran los funcionarios convencidos y comprometidos con el proceso de cambio, transformándose en actores clave del nuevo proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, dado el rol motivador e impulsor que deben desarrollar. Uno de los aspectos clave que se debe gestionar a este nivel es la identificación de los gestores o agentes de cambio, quienes deberán promocionar diariamente el proceso a los diferentes equipos internos involucrados directa e indirectamente.</p>
<p>ALTO IMPACTO – MAYOR RESISTENCIA AL CAMBIO</p>	<p>En este grupo de interés se encuentran los funcionarios de los Departamentos que atienden las reclamaciones presentadas por los usuarios y que se oponen al proceso de cambio, pasando a ser objeto de máxima atención. La estrategia que aborde a dicho grupo debe al menos considerar la implementación de acciones que consideren la entrega permanente de información, dando énfasis en que los cambios a desarrollar van centrados en mejorar aspectos internos que permitan ser más eficientes y entregar mayores beneficios a la institución y a los usuarios de la Superintendencia. También es importante desarrollar acciones del tipo motivacional y personal, en caso de ser necesario, con aquellos funcionarios más resistentes al proceso, que eventualmente podrían generar corrientes en contra al proceso perjudicando la implementación.</p>
<p>BAJO IMPACTO – MENOR RESISTENCIA AL CAMBIO</p>	<p>Dentro de este grupo de interés, se encuentran aquellos funcionarios que no sienten resistencia al cambio y que además, no se ven afectados por el nuevo proceso, pudiendo clasificarse como en una posición neutra. La estrategia a trabajar con estos funcionarios debe basarse en acciones motivadoras que permitan integrarlos en el proceso, de manera de hacer partícipe a toda la institución. En este sentido es importante lograr comunicar acerca de los beneficios que trae consigo la implementación de un nuevo proceso de atención de reclamaciones y acerca de cómo estos cambios podrían tener un impacto a las actuales funciones que ellos realizan.</p>
<p>BAJO IMPACTO – MAYOR RESISTENCIA AL CAMBIO</p>	<p>Dentro de este grupo de funcionarios, se encuentran aquellos, que no se ven directamente afectados por los cambios, pero que sin embargo si se encuentran en una posición contraria a la implementación de estos, debido principalmente al desconocimiento del nuevo proceso. En este aspecto, las acciones que se deben considerar son informativas y motivacionales, en donde es importante informar a los funcionarios acerca de los beneficios que trae consigo el nuevo proceso y además acciones motivacionales que permitan fomentar una cultura que promueva los cambios internos.</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica

8.4 ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

En este apartado, se abordarán aspectos internos en relación a las capacidades, roles y métricas de la implementación e indicadores que permitirán identificar ámbitos relevantes para la implementación de las iniciativas de rediseño propuestas.

8.4.1 CAPACIDADES INTERNAS

A partir del diagnóstico desarrollado del proceso, se identificaron brechas sobre las cuales ya se ha propuesto una serie de iniciativas, que en el presente capítulo se formalizan para la implementación del proceso rediseñado. Estas iniciativas dan cuenta de puntos clave en torno a los siguientes aspectos.

FORMALIZACIÓN DE UN COMITÉ DE PROCESOS

Una de las principales brechas identificadas, corresponde a la inexistencia de un comité o equipo de procesos, el cual tendría como objetivo la definición y toma de decisiones en torno a la formalización y aspectos clave respecto de los procesos que se llevan a cabo al interior de la Institución. La definición de la figura de responsable del proceso, tiene como objetivo relevar el liderazgo en torno a la implementación y contar con una mirada transversal de todo el flujo que se lleva a cabo. Además, tendrá la responsabilidad de autorizar los cambios o ajustes necesarios, además de monitorear el avance en el proceso de implementación, con capacidad resolutoria y toma de decisiones, según el propio plan definido.

REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por la naturaleza del rediseño desarrollado, se hace necesaria la revisión de la actual estructura organizacional con que cuenta la Superintendencia, la cual inevitablemente se debe encontrar vinculada con los lineamientos estratégicos definidos y formulados por la institución, pero también con los procesos relevantes que se llevan a cabo, donde el alineamiento entre estos aspectos resulta crucial para la operación propia de la Institución.

A partir de la implementación del rediseño, se debe considerar la revisión de los diversos cargos y capacidades de los principales actores clave de la ejecución del proceso, donde será necesario generar las capacidades para dar soporte a las nuevas actividades que se definirán, y que requerirán en el corto, mediano y largo plazo, la incorporación de tecnología en las actividades que se realizan diariamente. Lo anterior origina que se deben generar las capacidades y condiciones necesarias para que el proceso cuente y sea sostenido por los perfiles y cargos pertinentes acorde a las nuevas actividades definidas para el proceso.

A partir de la identificación de estas capacidades internas, que se deberán tener en consideración en torno a la implementación del rediseño, se propone la revisión de estos aspectos clave para lograr una implementación exitosa del nuevo proceso.

8.4.2 DEFINICIÓN DE ROLES Y MÉTRICAS EN LA IMPLEMENTACIÓN

Los responsables de llevar a cabo la implementación del proceso de cambio deben tener la capacidad de dar seguimiento y monitoreo al programa de acciones, orientado a gestionar la implementación del nuevo proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. El monitoreo debe realizarse sobre la base de los distintos grupos de interés identificados y priorizados, especialmente midiendo las expectativas de las personas. Junto con el seguimiento de la ejecución del plan se debe tener la capacidad de retroalimentar el proceso para hacer las correcciones y ajustes necesarios. Por ello, se considera útil poder aplicar instrumentos como encuestas dirigidas o herramientas de diagnóstico específicos referidos al impacto del nuevo proceso. También, se pueden recoger retroalimentaciones por medio de talleres, evaluaciones de expectativas de los distintos grupos de interés.

El diseño de un plan de implementación para establecer las actividades que se deben realizar, comunicarlo y aplicándolo, no resultan ser aspectos suficientes para asegurar el éxito de la puesta en marcha del proceso rediseñado, ya que existen muchos otros factores de origen tanto interno, como externo, los cuales podrían afectar los plazos en la implementación de las iniciativas y la adaptación de las personas.

Es por lo anterior, que el progreso en torno a la implementación del proceso rediseñado se debe monitorear a lo largo de toda la etapa de implementación, controlando los cambios y las adaptaciones propias que se deben llevar a cabo. De esta forma, es posible identificar a tiempo posibles inconvenientes y complicaciones que puedan ir surgiendo durante la puesta en marcha, y que no fueron posibles de identificar previamente.

Debido a lo anterior, se recomienda contar con un encargado para monitorear el progreso de la implementación, con la finalidad de identificar oportunamente las situaciones que podrían generar complicaciones en torno a la ejecución del proceso. Si se identifican aspectos que desvían o alteran la implementación del proceso, se deben tomar las acciones correctivas pertinentes en forma oportuna y resolver las complicaciones que puedan surgir. Estas acciones, podrían significar la modificación de algún aspecto específico de la planificación de la implementación, con la finalidad de que los cambios puedan ser implementados apropiadamente, de ahí la necesidad de entender que el plan original es flexible y adaptable según las contingencias y variaciones del entorno.

8.4.3 MONITOREO DEL PROCESO REDISEÑADO

Es relevante poder establecer un monitoreo constante del proceso rediseñado, a partir de la formulación y diseño de instancias de trabajo para contar con una visualización de cómo se encuentra el desarrollo de la implementación del nuevo proceso.

En instancias anteriores, se formularon indicadores que permitirán medir el desempeño general del proceso, pero se deben diseñar índices que permitan monitorear la implementación de las iniciativas programadas para ser ejecutadas en el periodo de implementación del proceso rediseñado.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Para el monitoreo se proponen indicadores transversales para la ejecución, vinculados con el monitoreo de la implementación de las iniciativas.

Tabla 41: Indicadores para el monitoreo de la implementación de las iniciativas

INDICADORES	FÓRMULA
<p>Avance en la implementación de las iniciativas Este indicador tiene por objeto contar con un indicador que permita medir el avance en la implementación de las iniciativas propuestas para el rediseño.</p>	<p>Avance en la implementación de las iniciativas ((Total de iniciativas programadas para ser ejecutadas durante el periodo t – Iniciativas implementadas durante el periodo t) / Total de iniciativas programadas para ser ejecutadas durante el periodo t) *100</p>
<p>Cumplimiento de las iniciativas programadas Por medio de este indicador se tiene como objetivo identificar el grado de cumplimiento de las iniciativas programadas para ser ejecutadas durante un periodo de tiempo, en relación al total de iniciativas programadas.</p>	<p>Cumplimiento de las iniciativas programadas (Iniciativas implementadas en el periodo t / Total de iniciativas programadas en el periodo t) *100</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Cabe destacar, que el monitoreo del proceso, se debe realizar en un periodo de tiempo determinado, con el objeto de contar con la evolución de los indicadores y poder así verificar la evolución de cada uno de ellos. Además, este monitoreo se propone que sea realizado por el Comité de procesos, quien tendrá una visión general en relación tanto a la implementación de las iniciativas, como también del desempeño del mismo.

8.4.4 PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

En la siguiente tabla, se exponen los principales riesgos a los que se expone la institución para la gestión de los riesgos, en torno a la implementación del rediseño del proceso. En ella se identifican los principales eventos que pudiesen ocurrir en torno a la implementación, la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias, los efectos positivos o negativos en el nuevo proceso y la estrategia de mitigación del mismo.

Tabla 42: Riegos de la implementación del proceso rediseñado

RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
RETICENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - La reticencia que puedan presentar los funcionarios, puede influir en torno a la implementación de algunas iniciativas, donde se deberá tener especial cuidado con impactar de sobremanera a los funcionarios de la institución. - Creación de un clima desfavorable para la implementación del rediseño 	Para disminuir los potenciales riesgos en la implementación del rediseño, y en la reticencia que puedan presentar los funcionarios de la institución, se propone la creación del Plan de Gestión del Cambio, teniendo en consideración este aspecto relevante. Además, es necesario establecer una comunicación constante acerca de los principales cambios a los que se verá enfrentada la institución, disminuyendo así los posibles impactos en cierto grupo de funcionarios a los que se les verá cambios en torno a las actividades diarias que hoy en día realizan.
CAPACIDADES INTERNAS QUE NO SE ENCUENTREN ACORDE A LOS CAMBIOS A IMPLEMENTAR	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en la implementación del rediseño. - Retrasos en la implementación de las iniciativas. - Necesidad de contar con capacidades adicionales para la instauración de un proceso acorde a los desafíos planteados. 	Identificar de forma anticipada las capacidades necesarias tanto de personas como de los sistemas en torno al nuevo proceso de atención de usuarios. Además, de contar con un Plan de Contingencia en torno a las eventuales problemáticas de capacidades que se puedan desarrollar a lo largo de la implementación del rediseño.
SOPORTE TECNOLÓGICO QUE NO ENTREGUE EL SUSTENTO NECESARIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en la implementación del rediseño. - Retrasos en la implementación de las iniciativas. 	Diagnosticar de forma previa y minuciosa cada uno de los aspectos relevantes de tener en consideración en torno a los aspectos tecnológicos que deberán dar sustento a las actividades propias del rediseño del proceso.
ASPECTOS DE CONTINGENCIA INSTITUCIONAL QUE IMPACTEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL REDISEÑO	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en la implementación del rediseño. - Retrasos en la implementación de las iniciativas. 	Identificar de forma previa algunos aspectos del contexto de la Institución que puedan impactar en la implementación de las iniciativas de rediseño. Además, de la creación de un Plan de Acción en torno a las posibles contingencias que se presenten en torno a la implementación.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



<p>RETRASOS NO PROGRAMADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS</p>	<p align="center">MEDIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en la implementación del rediseño. - Retrasos en los resultados esperados de la implementación del rediseño. 	<p>Crear instancias de revisión periódicas en torno a la implementación del rediseño de procesos, estableciendo un Plan de Contingencia, que forme parte relevante de la planificación de cada una de las iniciativas y etapas en la implementación del rediseño del proceso.</p>
<p>NO CONTAR CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS PROGRAMADAS</p>	<p align="center">BAJA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en la implementación del rediseño. - Retrasos en los resultados esperados de la implementación del rediseño. 	<p>Identificar los aspectos clave, en torno al rediseño, donde se debe contar con los recursos mínimos necesarios para que la implementación del rediseño resulte exitosa. Además, prever de forma anticipada los posibles escenarios que se pudiesen presentar en torno a la disponibilidad de recursos.</p>

Fuente: Elaboración ClioDinámica

8.5 RECOMENDACIONES

Como un antecedente relevante para la implementación y socialización de los resultados, el equipo consultor en conjunto con el equipo interno de la Superintendencia, han desarrollado una serie de instancias de trabajo previas que forman parte importante en el conocimiento con el que cuentan los Directivos y principales líderes del cambio, acerca de las transformaciones que vivirá la institución durante este tiempo. Estas instancias de trabajo, se han desarrollado a partir de la sociabilización de los resultados del diagnóstico del proceso, en donde se dieron a conocer las principales cifras y brechas en torno al actual proceso de presentación de reclamaciones, donde se crea un sentido de urgencia para los cambios a los que se debe ver enfrentada la institución. Además, una vez sociabilizados estos aspectos y considerando las primeras visualizaciones, en donde la institución debe velar por cumplir con un objetivo institucional mayor, se realizaron talleres en torno al rediseño del proceso, con la finalidad de que los actores de cambio propusieran aquellos aspectos clave referidos al rediseño, considerando de forma prioritaria los impactos que esto conllevaría en los funcionarios, en los procesos internos y en los usuarios de la Superintendencia.

Ahora bien, una vez instaurada la visualización de los cambios a los que se verá expuesta la institución y tomado conocimiento por parte de los líderes del cambio, es necesario poder exponer las principales recomendaciones para la implementación del rediseño y con respecto al cambio que experimentará la Superintendencia respecto a las actividades diarias que hoy en día realizan. Para ello se propone una serie de iniciativas que tienen como objeto dar sustento a la implementación y socialización de resultados.

CREAR SENTIDO DE URGENCIA

Para que ocurra un cambio sustancial en la organización, se debe contar con el apoyo de toda la Institución, es por ello que se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de las necesidades de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial de todos los funcionarios en torno a la implementación del nuevo proceso. La metodología recomienda, contar con los altos directivos, jefes de departamento y de unidades liderando estas acciones.

FORMAR UNA PODEROSA COALICIÓN

Para ello resulta necesario poder convencer a los funcionarios de que el cambio al que se va a enfrentar la institución es necesario, tanto de forma interna, como para mejorar la visualización con los usuarios. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo interno y un soporte visible por parte del equipo directivo de la organización, donde gestionar el cambio no es suficiente, sino que también se debe liderar. Para liderar los cambios se debe reunir una coalición o equipo de personas que cuente con influencia al interior de la institución, y que debe trabajar en la urgencia y en el impulso de la necesidad de cambio.

CREAR VISIÓN DE CAMBIO

Al comenzar la implementación del rediseño, probablemente se identificará una serie de iniciativas que se tornen como prioritarias. Por lo anterior, es necesario incluir todas estas acciones en una visión general que los funcionarios puedan entender e interiorizar fácilmente. Es relevante contar con una estrategia para la ejecución de una visión en torno a la visualización de la institución a futuro.

COMUNICAR LA VISIÓN

La necesidad que ha demostrado el rediseño del proceso de atención de usuarios, en torno a la disminución de los tiempos de resolución, puede sustentar de forma clave la visión de la institución. Es por ello, que resulta clave poder comunicar la visión futura del proceso, e incluirla en toda la organización. De ahí que sea relevante que se pueda comunicar de forma constante la visión de cambio, informando acerca de las principales preocupaciones y ansiedades a las que se enfrentarán los funcionarios, y aplicando la visión en todos los aspectos operativos de la organización.

ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS

Si el proceso de cambio ha comenzado, es porque ha existido una visualización de cambio interiorizada en la institución, y se ha construido en todos los niveles de la Institución. Claramente, existirán personas que se resistan a los cambios, es por ello, que se recomienda identificar constantemente las barreras que existan, y eliminar o minimizar dichos obstáculos, con el objetivo de potenciar a las personas que se consideran necesarias para ejecutar la visión de cambio.

ASEGURAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO

Nada resulta más motivador que el éxito. Es por ello que se propone brindar y exponer los cambios relevantes y que cuenten con resultados satisfactorios a los funcionarios. Para lo anterior, la creación de metas de corto plazo resulta fundamental, donde las iniciativas de corto plazo que se identifiquen tempranamente, como exitosas deben cumplir un papel prioritario en su implementación.

CONSTRUIR SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

Los cambios que se proponen tempranamente y que resultan ser exitosos, sólo representan el comienzo del proceso general. Es importante realizar revisiones periódicas acerca del proceso que se está llevando a cabo, con el objetivo de identificar aquellos aspectos que se están desarrollando de forma exitosa y aquellos sobre los cuales se debe mejorar.

ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Resulta clave instaurar los aspectos del cambio al interior de la Institución, donde se visualice que el cambio, si es necesario, resulta relevante para que la organización sea exitosa, tanto al interior, como también ante la visualización de los usuarios.

Los puntos anteriormente expuestos, resultan ser clave para el proceso de implementación del rediseño, donde se recomienda tener en consideración el éxito que se desea lograr.

9. ANEXO

En la sección anexos del presente documento, se adjuntan las fichas de procesos de cada uno de los subprocesos del rediseño.

9.1 FICHA DE PROCESOS

A continuación, se elaboran las fichas de procesos de cada uno de los subprocesos rediseñados, con el objeto de contar con una visión objetiva y particular de la realidad del proceso, en donde se identificarán dimensiones como el objetivo del subproceso, las responsabilidades en la ejecución y las actividades que se realizan en cada una de ellas. Además, se establecerán variables de control, indicadores para su monitoreo, y los registros que se deben realizar a lo largo de cada subproceso, con el objeto de contar con los antecedentes necesarios para la reportabilidad de las actividades.

En primer lugar, se adjunta la ficha del subproceso de recepción e ingreso del formulario único.

Tabla 43: Ficha del subproceso de recepción e ingreso del formulario único

NOMBRE SUBPROCESO			SP – 01 RECEPCIÓN E INGRESO DEL FORMULARIO ÚNICO			
OBJETIVO	El objetivo de este subproceso, es recepcionar las reclamaciones que son presentadas por cada uno de los usuarios, además de la realización de una actividad clave, relacionada con la verificación de los requisitos mínimos de admisibilidad que deben cumplir al presentar una reclamación en la Superintendencia.			RESPONSABLE SUBPROCESO	Unidad de Atención de Usuarios	
RESPONSABILIDADES EN LA EJECUCIÓN	La principal responsabilidad en la ejecución del subproceso, recae en los funcionarios de la Unidad de Atención de Usuarios, quienes deberán cumplir con el cumplimiento de recepción e ingreso de la reclamación, establecidos bajo protocolos que serán difundidos a los funcionarios de la Institución y que tienen participación en el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.					
ACTIVIDADES	1. Presentación de un ingreso	2. Identificación de la materia de la consulta o reclamación	3. Información acerca de los procedimientos que debe seguir el usuario	4. Registro de la respuesta entregada al usuario	5. Consulta atendida por un profesional	6. Registro del formulario único de la consulta realizada por el usuario
INPUTS	Ingreso de la solicitud	Ingreso de la consulta o reclamación	No competencia de la SUSESO	Información al usuario	Presentación de una consulta	Formulario único
OUTPUTS	Identificación tipo de ingreso	Identificación de la consulta o reclamación	Información al usuario	Registro en sistema	Atención del profesional	Registro del formulario único en sistema
ACTIVIDADES	7. Entrega de documento de registro de atención al usuario	8. Ingreso del registro de la reclamación al formulario único	9. Revisión de los requisitos de admisibilidad	10. Identificación de la información adicional que se debe adjuntar	11. Se informa al usuario de la documentación mínima que debe adjuntar	12. Adjunta documentación al expediente y envío
INPUTS	Registro del formulario único en sistema	Formulario único	Reclamación	Reclamación ingresada	Identificación de la información adicional	Formulario único y documentación
OUTPUTS	Formulario de atención	Registro formulario único	Reclamación ingresada	Notificación información adicional	Información entregada al usuario	Expediente conformado

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



VARIABLES DE CONTROL		REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> Tiempo Recursos Capital humano 		<ul style="list-style-type: none"> Registro del ingreso de las reclamaciones en sistema Adjunta información adicional
RECURSOS / NECESIDADES		TECNOLOGÍA DE APOYO
<ul style="list-style-type: none"> Protocolos de requisitos mínimos de admisibilidad Computadores Servicios de digitalización 		Sistema de soporte del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones
INDICADORES		
PRESENTACIÓN DE UN INGRESO	1.1	Presentación de solicitudes por transparencia (N° de solicitudes de ingreso por presentación de solicitudes por transparencia / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	1.2	Presentación de denuncia a profesionales UCLM (N° de solicitudes de ingreso por denuncia a profesionales UCLM presentados por los usuarios / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	1.3	Presentación de otro tipo de ingresos (N° de solicitudes de ingreso por otros tipos de ingreso / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	1.4	Presentación por consulta o reclamación (N° de solicitudes de ingreso por consultas o reclamaciones / Total de presentaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
IDENTIFICACIÓN DE CONSULTA, SEGUIMIENTO DE CUMPLIMIENTO O RECLAMACIÓN	2.1	Ingresos de consultas (N° de ingresos presentados por los usuarios que se resuelven como consultas / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	2.2	Ingresos de seguimiento de cumplimiento (N° de ingresos presentados por los usuarios que se resuelven como seguimiento de cumplimiento / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	2.3	Ingresos de reclamaciones (N° de ingresos presentadas por los usuarios que se ingresan como reclamaciones / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
COMPETENCIA DE LA SUPERINTENDENCIA	3.1	Competencia en las reclamaciones (N° de reclamaciones presentadas por los usuarios en donde la SUSESIO tiene competencia / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	3.2	Conformidad con la información entregada (N° de usuarios que presenta conformidad con la respuesta entregada por la Superintendencia / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
INGRESO DE RECLAMACIONES	4.1	Nuevos expedientes (N° de reclamaciones que se constituyen como nuevos expedientes / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	4.2	Incorporación de nuevos antecedentes (N° de reclamaciones a las que se ingresan nuevos antecedentes / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD	5.1	Cumplimiento requisitos de admisibilidad (N° de reclamaciones que cumplen con los requisitos mínimos de admisibilidad de las presentaciones ingresadas / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	5.2	Protocolos de admisibilidad (N° de protocolos de admisibilidad sociabilizados/ N° total de Departamentos que han establecido protocolos) *100
COMPLETITUD DE LA INFORMACIÓN	6.1	Cumplimiento total de la documentación (N° de reclamaciones que ingresan con la totalidad de la documentación mínima necesaria / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	6.2	Información adicional del usuario (N° de solicitudes de información adicional solicitadas al usuario/Total de solicitudes de información que son solicitadas) *100
TIEMPO DE ENVÍO A LA ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	6.3	Tiempo del subproceso Días que se demora la Unidad de Atención de Usuarios en la entrega de la reclamación a la Unidad correspondiente.

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

El segundo subproceso, corresponde al de la asignación del expediente. A continuación, se adjunta la ficha del subproceso.

Tabla 44: Ficha del subproceso de asignación del expediente

NOMBRE SUBPROCESO	SP – 02 ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE			
OBJETIVO	El objetivo de este subproceso, es realizar la asignación del expediente de forma electrónica, estableciendo una regla de negocio que permita la asignación a profesionales internos o bien a la externalización de servicios.		RESPONSABLE SUBPROCESO	Unidad de calificación y asignación
RESPONSABILIDADES EN LA EJECUCIÓN	La principal responsabilidad en la ejecución del subproceso, es la entrega de las reclamaciones al profesional que cumpla con los requisitos para el estudio de la reclamación.			
ACTIVIDADES	1.Actualización de protocolos	2.Respuesta de la solicitud de documentación	3.Notificación a fiscalización	4.Completitud del expediente
INPUTS	Solicitud de información	Respuesta de entidades	Respuesta de entidades	Respuesta de entidades
OUTPUTS	Protocolo actualizado	Completitud del expediente	Notificación	Completitud del expediente
ACTIVIDADES	5.Evaluación tipo de procedimiento	6.Verificación disponibilidad de profesionales		7. Asignación a profesional según complejidad
INPUTS	Completitud del expediente	Expediente evaluado por tipo de procedimiento		Expediente asignado
OUTPUTS	Expediente evaluado por tipo de procedimiento	Expediente asignado		Expediente Entregado a profesional por tipo de complejidad del procedimiento
VARIABLES DE CONTROL		REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Recursos Capital humano 		<ul style="list-style-type: none"> • Registro de antecedentes y documentación en sistema 		
RECURSOS / NECESIDADES		TECNOLOGÍA DE APOYO		
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas integrados con otras instituciones • Procesos integrados con otras instituciones • Base de datos del registro de potenciales usuarios • Computadores 		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de soporte del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. • Sistema integrado con otras Instituciones. • Procesos integrados con otras instituciones mediante un Workflow web 		
INDICADORES				
SOLICITUD DE INFORMACIÓN A ENTIDADES	1.1	Solicitudes de información a entidades (N° de solicitudes de información adicional solicitadas a las entidades/Total de solicitudes de información que son solicitadas) *100		
	1.2	Respuesta de entidades en los plazos establecidos (N° de solicitudes de información adicional solicitadas a las entidades que cumplen con los plazos establecidos/Total de solicitudes de información que son solicitadas a entidades) *100		
	1.3	Iteración con entidades (N° de respuestas recepcionadas por las entidades/Total de solicitudes de información que son solicitadas a entidades) *100		
	1.4	Notificación a fiscalización (N° de notificaciones realizadas a fiscalización por no cumplimiento de plazos de las entidades /Total de solicitudes de información que son solicitadas a entidades) *100		
	1.5	Actualización de protocolos (N° de actualizaciones realizadas a los protocolos de admisibilidad/año))		

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL**



EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTO	2.1	Tipo de procedimiento – Baja complejidad (N° de reclamaciones que ingresan al procedimiento de reclamaciones de baja complejidad / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	2.2	Tipo de procedimiento – Media complejidad (N° de reclamaciones que ingresan al procedimiento de reclamaciones de mediana complejidad / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
	2.3	Tipo de procedimiento – Alta complejidad (N° de reclamaciones que ingresan al procedimiento de reclamaciones de alta complejidad / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
ASIGNACIÓN A PROFESIONALES	3.1	Asignación a profesionales (N° de reclamaciones que son asignadas a los tipos de profesionales que realizan el estudio de las reclamaciones / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
TIEMPO EN LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN AL PROFESIONAL	4.1	Tiempo de asignación a profesionales Tiempo total de demora entre la entrega del expediente para asignación hasta que el profesional acusa recibo de la reclamación para el estudio

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Como tercer subproceso, se formula la ficha del subproceso de estudio de la reclamación.

Tabla 45: Ficha del subproceso de estudio de la reclamación

NOMBRE SUBPROCESO		SP – 03 ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN			
OBJETIVO	El objetivo de este subproceso, es el estudio de la reclamación por parte de alguno de los profesionales de área médica o bien del área jurídica.	RESPONSABLE SUBPROCESO	Profesional		
RESPONSABILIDADES EN LA EJECUCIÓN	La principal responsabilidad en la ejecución del subproceso, es la entrega oportuna y en forma correcta de los expedientes al profesional, para que este pueda realizar el estudio de la reclamación y el posterior proyecto de oficio de dictamen.				
ACTIVIDADES	1. Revisión de las reclamaciones asignadas	2. Devolución a Unidad de Calificación	3. Estudio de la reclamación por el profesional	4. Emisión alerta unidad fiscalizadora	5. Solicita documentación a entidades
INPUTS	Reclamaciones asignadas al profesional	Reclamaciones revisadas por el profesional	Expediente conformado	Expediente estudiado	Expediente conformado
OUTPUTS	Reclamaciones revisadas por el profesional	Reclamaciones mal asignadas	Expediente estudiado	Reporte / alerta a unidad	Solicitud a entidades
ACTIVIDADES	6. Actualización de protocolos de admisibilidad	7. Seguimiento a la solicitud	8. Recepción documentación adicional	9. Elaboración proyecto de dictamen	10. Envío a visación y/o firma
INPUTS	Solicitud a entidades	Solicitud a entidades	Solicitud a entidades	Expediente conformado	Proyecto de oficio de dictamen
OUTPUTS	Protocolo actualizado	Estado solicitud	Recepción antecedentes solicitados	Proyecto de oficio de dictamen	Proyecto de oficio de dictamen enviado a visación y/o firma
VARIABLES DE CONTROL			REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Recursos Capital humano 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de antecedentes y documentación en sistema 		
RECURSOS / NECESIDADES			TECNOLOGÍA DE APOYO		
<ul style="list-style-type: none"> • Computadores 			<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de soporte del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. 		
INDICADORES					
SOLICITUD DE INFORMACIÓN ADICIONAL	1.1	Solicitudes de información adicional por el profesional (N° de solicitudes de información adicional requeridas por el profesional/ Total de reclamaciones asignadas al profesional) *100			
	1.2	Actualización de protocolos (N° de actualizaciones de protocolos/profesional)			

REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



PRODUCTIVIDAD DE PROFESIONALES	2.1	Productividad (N° de reclamaciones que son resueltas por el profesional en el periodo t/ Total de reclamaciones asignadas al profesional en el periodo t)
TIEMPOS DE RESOLUCIÓN	3.1	Tiempo promedio (Tiempo total de la resolución de una reclamación / Total de reclamaciones asignadas al profesional en el periodo t)
RESULTADO DE LAS NOTIFICACIONES	4.1	Reclamaciones con resultado positivo / negativo⁴⁶ (N° de reclamaciones con resultado positivo/negativo / Total de reclamaciones ingresadas a la Superintendencia) *100
COSTO INDIVIDUAL POR RECLAMACIÓN	5.1	Costo de la reclamación (N° de reclamaciones con dictamen emitido / Remuneración bruta promedio por profesional)
TIEMPO EN LA ENTREGA DEL DICTAMEN PARA LA NOTIFICACIÓN	6.1	Tiempo del subproceso de estudio de la reclamación Tiempo promedio de entrega del proyecto de oficio de dictamen para visación

Fuente: Elaboración ClioDinámica

⁴⁶ En este indicador es relevante poder identificar aquellas reclamaciones en las cuales la Superintendencia no tiene pronunciamiento en una reclamación tramitada.

Finalmente, se adjunta la ficha del subproceso de dictamen y notificación.

Tabla 46: Ficha del subproceso de dictamen y notificación

NOMBRE SUBPROCESO	SP – 04 DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN					
OBJETIVO	El objetivo de este subproceso, es la entrega de la resolución al usuario que presenta la reclamación, por alguno de los canales definidos para ello, además del archivo de los expedientes.			RESPONSABLE SUBPROCESO		<ul style="list-style-type: none"> • Profesional contralor médico/jurídico • Autoridad competente • Unidad de atención al usuario
RESPONSABILIDADES EN LA EJECUCIÓN	La principal responsabilidad en la ejecución del subproceso, es visación y posterior firma del oficio resolutivo para ser entregado al usuario.					
ACTIVIDADES	1. Visación del oficio resolutivo	2. Devolución con observaciones al profesional	3. Verificación de la autoridad para la firma	4. Identificación autoridad firma delegada	5. Firma oficio resolutivo	6. Envío de notificación a entidad
INPUTS	Proyecto de oficio de dictamen	Proyecto de oficio de dictamen	Proyecto de oficio de dictamen revisado	Proyecto de oficio de dictamen asignado para la firma	Proyecto de oficio de dictamen	Proyecto de oficio de dictamen firmado
OUTPUTS	Proyecto de oficio de dictamen revisado	Proyecto de oficio de dictamen devuelto al profesional	Proyecto de oficio de dictamen asignado para la firma	Proyecto de oficio de dictamen asignado para la firma delegada	Proyecto de oficio de dictamen firmado	Instrucción enviada a entidad
ACTIVIDADES	7. Envío correo electrónico	8. Se imprime copia del dictamen	9. Envío de carta certificada	10. Verificación recepción de notificación – vía telefónica	11. Archivo del expediente	
INPUTS	Proyecto de oficio de dictamen firmado	Proyecto de oficio de dictamen firmado	Copia del proyecto de oficio de dictamen firmado	Proyecto de oficio de dictamen notificado	Proyecto de oficio de dictamen notificado y confirmado	
OUTPUTS	Proyecto de oficio de dictamen notificado	Copia del proyecto de oficio de dictamen firmado	Copia del proyecto de oficio de dictamen firmado enviado vía carta certificada	Proyecto de oficio de dictamen notificado y confirmado	Dictamen archivado	
VARIABLES DE CONTROL			REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Recursos Capital humano 			<ul style="list-style-type: none"> • Registro de antecedentes y documentación en sistema 			
RECURSOS / NECESIDADES			TECNOLOGÍA DE APOYO			
<ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Impresoras • Dispositivos para firma electrónica avanzada 			<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de soporte del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones. 			
INDICADORES						
VISACIÓN OFICIO RESOLUTIVO	1.1	Rechazos de proyecto de dictamen - Contralor (N° de rechazos del proyecto de oficio emitido por el profesional que estudia la reclamación y que debe ser revisado por la figura de contralor / Total de reclamaciones enviadas revisión por el contralor) *100				

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE USUARIOS QUE PRESENTAN RECLAMACIONES
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL**



	1.2	Días de demora en la revisión por parte del contralor (N° de días de demora en la revisión por parte del contralor / Total de días que demora la tramitación de la reclamación) *100
	1.3	Rechazos de proyecto de oficio de dictamen (N° de rechazos del proyecto de oficio de dictamen emitido por el profesional/contralor / Total de reclamaciones enviadas a visación y/o firma) *100
	1.4	Días de demora en la asignación a la autoridad competente (N° de días de demora en la asignación a la autoridad competente para la firma / Total de días que demora la tramitación de la reclamación) *100
	1.5	Días de demora en la visación/firma del oficio resolutive (N° de días de demora en la visación/firma del proyecto de oficio de dictamen de la autoridad competente / Total de días que demora la tramitación de la reclamación) *100
NOTIFICACIONES	2.1	Notificaciones a los usuarios por correo electrónico (N° notificaciones realizadas a los usuarios vía correo electrónico / Total de notificaciones realizadas) *100
	2.2	Notificaciones a los usuarios vía carta certificada (N° notificaciones realizadas a los usuarios vía carta certificada / Total de notificaciones realizadas) *100
EXPEDIENTES DICTAMINADOS	3.1	Expedientes dictaminados (N° de expedientes archivados / Total de reclamaciones ingresadas) *100
INSTRUCCIONES A ENTIDADES	4.1	Porcentaje de cumplimiento de instrucciones plasmadas en dictámenes (N° de instrucciones con cumplimiento satisfactorio / Total de instrucciones generadas a entidades) *100

Fuente: Elaboración ClioDinámica