



**GOBIERNO DE CHILE**  
**MINISTERIO DE HACIENDA**  
Dirección de Presupuestos

**SÍNTESIS EJECUTIVA**  
**INSTITUTO DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL**  
**MINISTERIO DE HACIENDA**

Elaborada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) en base al Informe Final de la Evaluación Comprehensiva del Gasto realizada por Santiago Consultores Asociados S.A. Los juicios contenidos son de responsabilidad de la institución evaluadora y no representan necesariamente la visión de la DIPRES.

**JUNIO 2008**



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
Dirección de Presupuestos

**INFORME DE SÍNTESIS<sup>1</sup>  
EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO  
INSTITUTO DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (INP)  
PRINCIPALES RESULTADOS**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2002 - 2006  
PRESUPUESTO INSTITUCIÓN AÑO 2008: \$3.188,7 millones.**

### **1. Misión Institucional**

La misión y objetivos estratégicos del INP presentan problemas en su conceptualización<sup>2</sup>. Esta imprecisión en los conceptos debe ser resuelta para de esta manera garantizar un diseño adecuado de la nueva institucionalidad que tendrá lugar con la puesta en marcha de la reforma previsional<sup>3</sup>. Las futuras definiciones estratégicas del Instituto de Previsión Social (IPS) y del Instituto de Seguridad Laboral (ISL), en lo posible no deben dar lugar a ambigüedades en los conceptos que en ellas se citen y así evitar interpretaciones que actualmente pueden darse en el caso de las definiciones estratégicas del INP.

En cuanto a la consistencia de las definiciones estratégicas del INP con las de la Subsecretaría de Previsión Social, se constata que la misión del INP al reconocer la función de promoción de la salud y prevención de riesgos laborales, es consistente con lo declarado en la misión de la Subsecretaría de Previsión Social (promover y garantizar el respeto al ejercicio de los derechos en el ámbito de seguridad laboral). No obstante, la Subsecretaría indica en sus objetivos estratégicos que se debe "Perfeccionar y desarrollar el sistema de seguridad y salud laboral aplicando un enfoque preventivo y con cobertura a los sectores más desprotegidos". Esta definición poco precisa de población objetivo ("sectores más desprotegidos") permite al INP incursionar en sectores que según el Instituto no son atendidos por las mutuales, situación que justifica en el INP la labor comercial del área Sector Activo. Éste es un tema que se debe precisar en vista a la creación del futuro Instituto de Seguridad Laboral.

INP declara como parte de su misión "Contribuir... al desarrollo con equidad y a elevar la calidad de vida de los adultos mayores, personas con discapacidad y aquellas en situación de extrema pobreza, ejecutando iniciativas que fomenten la protección social".

---

<sup>1</sup> Este informe ha sido elaborado por la Dirección de Presupuestos en base al Informe Final de la Evaluación Comprehensiva del Gasto del Instituto de Normalización Previsional, realizada por la Consultora Santiago Consultores Asociados S.A. La Evaluación Comprehensiva del Gasto fue realizada por dicha Consultora en el marco del Programa de Evaluación de la DIPRES. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad de la institución evaluadora y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

<sup>2</sup> En las definiciones del INP se observa el uso de conceptos para los cuales no hay una clara definición que facilite el análisis de coherencia vertical. Estos son: "ámbito de seguridad social", "ámbito laboral", "ámbito previsional", "sistema de seguridad social", "prestaciones y beneficios previsionales", "prestaciones de seguridad social", "derechos y obligaciones previsionales", "derechos y obligaciones de seguridad social", "sector previsional", "sistema asistencial", "protección social".

<sup>3</sup> El resultado principal de esta reforma es que el actual INP se transforma en el ISL, enfocado en el seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Lo referido a beneficios previsionales da forma a una nueva institución, el IPS, incluyendo los programas y beneficios sociales.

Esta declaración no está contenida en sus funciones y definiciones centrales<sup>4</sup>, como continuador legal y administrador de los regímenes previsionales antiguos de las ex cajas. Aunque el INP heredó diversas obligaciones que las ex cajas cumplían en el campo de prestaciones complementarias de seguridad social, debe considerarse que actualmente existen instituciones que tienen la responsabilidad y tutela en dichas materias, como por ejemplo SENAMA y MIDEPLAN.

Un aspecto de gestión no contemplado explícitamente en el DFL N° 17 (que creó el INP), pero que se deriva del rol del INP como continuador legal de las ex cajas, se refiere a la gestión inmobiliaria que el Instituto realiza de todas aquellas propiedades de las ex cajas que fueron transferidas al INP al momento de su constitución. No es claro cómo se acogería esta función de gestión inmobiliaria en la nueva institucionalidad de la reforma. Es posible que ésta sea la oportunidad para estudiar la pertinencia de mantener esta actividad en estas instituciones o reasignarla en otra institución.

## 2. Objetivos estratégicos, productos y subproductos estratégicos reformulados<sup>5</sup>

El siguiente cuadro presenta los productos y subproductos estratégicos y su coherencia con los objetivos estratégicos:

### Coherencia entre Productos Estratégicos y Objetivos Estratégicos

Producto Estratégico reformulado	Sub productos	Objetivo Estratégico reformulado con el que se relacionan
1. Aportes y Beneficios Previsionales, Beneficios derivados de leyes especiales, Bono de Reconocimiento y prestaciones comunes de origen laboral no contributivas.	Recaudación, Cobranza y Distribución de Cotizaciones Previsionales	1. Hacer efectivo en forma eficiente y oportuna los beneficios previsionales derivados del Régimen General y aquellos otorgados por leyes especiales.
	Pensiones Régimen General	
	Pensiones de leyes especiales y de reparación	
	Bono de Reconocimiento	
	Otras Prestaciones Previsionales	
	Beneficios en Imposiciones	
	Historial Previsional	
	Prestaciones no contributivas de cargo fiscal comunes a todos los regimenes	
	Beneficios no Previsionales de cargo Fiscal	
2. Seguro Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (ATEP) Ley 16.744	Prevención de Riesgos	3. Reducir la incidencia de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, ampliando la cobertura de los beneficios de la Ley 16.744 a los trabajadores desprotegidos.
	Recaudación, Cobranza y Distribución	
	Prestaciones Médicas	
	Prestaciones económicas	
	Transferencias	
3. Servicios a Terceros	Servicios de Recaudación, Cobranza y Distribución	2. Colaborar a la eficiencia y oportunidad en la entrega de beneficios asistenciales otorgados por el Estado a grupos vulnerables, en especial a los adultos mayores y discapacitados.
	Pagos asociados a la Red de Protección Social	
	Servicios Logísticos	
4. Beneficios complementarios de Protección Social	Servicios Sociales	4. Fomentar la integración social de los pensionados adultos mayores, personas con discapacidad y en situación de extrema pobreza, a través de la entrega de beneficios sociales de manera focalizada.
	Análisis para el diseño de Políticas Públicas	

<sup>4</sup> Establecidas en el DL 3.502 (1980), la Ley N° 18.689 (1988) y el DFL N° 17 (1989).

<sup>5</sup> Los objetivos estratégicos del INP se reformularon de manera que: (1) Sean especificados en efectos o resultados deseables, susceptibles de revisar y evaluar, (2) Sean traducidos en tareas asignables a personas o equipos, (3) Sean factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles y (4) Sean posibles de traducir en objetivos específicos. Los productos estratégicos del INP se referían a las etapas del proceso de producción que desarrolla la institución y no reflejaba exactamente los productos estratégicos, bienes y servicios, que realmente produce. Al respecto la consultora en conjunto con el INP y la DIPRES convinieron reformular los productos estratégicos para facilitar la evaluación del diseño de las definiciones estratégicas del INP. Esta reformulación fue incorporada en el Formulario A1 del Proyecto de Ley de Presupuestos del año 2008.

Desde el punto de vista de la definición conceptual de producto estratégico<sup>6</sup>, los productos estratégicos 1 y 2 sí corresponden a bienes o servicios que materializan la razón de ser de la misión institucional y se generan con la finalidad de responder a los objetivos estratégicos del INP (“Hacer efectivo en forma eficiente y oportuna los beneficios previsionales derivados del Régimen General y aquellos otorgados por leyes especiales” y “Reducir la incidencia de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, ampliando la cobertura de los beneficios de la Ley 16.744 a los trabajadores desprotegidos”).

Con respecto a los productos 3 y 4, el análisis desde el punto de vista del diseño permite concluir que estos productos materializan la misión del INP ya que atienden necesidades de adultos mayores, personas con discapacidad y aquellas en situación de extrema pobreza y por tanto, contribuyen a mejorar la calidad de vida de estas personas. Asimismo, estos productos son consistentes con los siguientes objetivos estratégicos “Colaborar a la eficiencia y oportunidad en la entrega de beneficios asistenciales otorgados por el Estado a grupos vulnerables, en especial a los adultos mayores y discapacitados” y “Fomentar la integración social de los pensionados adultos mayores, personas con discapacidad y en situación de extrema pobreza, a través de la entrega de beneficios sociales de manera focalizada”. Sin embargo, la provisión de estos productos no tiene relación directa con la administración de los regímenes de prestaciones que la Ley les encomendaba a cada una de las ex cajas (conceder y pagar beneficios previsionales y de seguridad social) y que constituye el contenido esencial de la ley que dio origen al INP.

En relación a la provisión de beneficios complementarios de protección social (PE 4) la nueva definición para el 2008 contiene un subproducto, “Análisis para el diseño de Políticas Públicas”, que no obedece a la lógica de los beneficios complementarios de protección social. No se trata de un proceso sistemático de producción de conocimiento para la elaboración de políticas, son datos o información parcial respecto de los beneficiarios que atiende INP o caracterizaciones de problemáticas específicas de éstos, a las que tendrían acceso distintas entidades públicas (MIDEPLAN, FOSIS, FONADIS, SENAMA, INE, etc.) encargadas de realizar estudios, para las que el INP es un proveedor de sus bases de datos e información.

Respecto al subproducto "Servicios Sociales" del producto estratégico 4 no son evidentes las ventajas que poseería el INP para dedicarse a ejecutar este tipo de intervenciones, considerando que en el país existen organizaciones especializadas en esta materia. Entre otras, SENAMA<sup>7</sup>, que tiene el rol de diseñar políticas e intervenciones para la tercera edad, y MIDEPLAN<sup>8</sup>, que debe atender al grupo de la extrema pobreza.

En el caso en que el INP continuara proveyendo los productos estratégicos 3 y 4, deben considerarse los siguientes espacios para mejorar sus definiciones estratégicas en relación con la identificación de sus beneficiarios: (a) debe distinguirse entre beneficiarios

---

<sup>6</sup> “Los productos estratégicos son los bienes y/o servicios que materializan la razón de ser de la misión institucional. Los productos estratégicos (bienes y/o servicios) se generan con el objeto de responder a los objetivos estratégicos de la institución. Se deben generar bajo la responsabilidad de ésta, ya sea por producción directa o por subcontratación. Y corresponden a los medios que se definen para cumplirlos o alcanzarlos”, ver “Instrucciones para la Formulación Presupuestaria 2008 - Formulario A1”, DIPRES.

<sup>7</sup> Artículo 1, Ley 19.828, que crea al SENAMA (2002).

<sup>8</sup> Artículo 1, Ley 18.989, que crea a MIDEPLAN (1990).

intermedios<sup>9</sup> y beneficiarios finales<sup>10</sup>; y (b) debe trabajarse una definición clara y específica de los beneficiarios finales a partir de los criterios de focalización que establecen las instituciones encargadas de diseñar políticas para atender estas poblaciones.

Los productos estratégicos 1 y 2 del INP son bienes meritorios<sup>11</sup> ya que tanto los beneficios previsionales (PE1) como el seguro ATEP (PE2) pueden considerarse como bienes a los cuales toda la sociedad tiene derecho sin importar su valoración económica o su capacidad de pago. Por lo tanto, desde ese punto de vista el Estado debe garantizar el acceso o la provisión de estos servicios a todos los ciudadanos. En este sentido, los PE 1 y PE 2 no son prescindibles<sup>12</sup>.

Respecto del PE 3 “Servicios a Terceros”, y su subproducto “Servicios de Recaudación, Cobranza y Distribución”, no es posible concluir su prescindencia. Si bien el INP posee facultades legales para suscribir convenios con otras instituciones, se debe revisar la conveniencia de la provisión y producción por parte del Estado de este subproducto a partir de la definición de bien público<sup>13</sup>. Esto pues la característica de no exclusión que debe tener un bien público podría desaparecer si se realizase un cobro por este servicio a cada uno de los beneficiarios finales (clientes de FONASA), y la característica de no rivalidad del bien público dependería de la existencia de un sistema operativo y tecnológico capaz de proveer de este servicio a toda la población a un costo marginal cercano a cero por cliente adicional.

Lo anterior debería analizarse con más detalle debido a que la presencia de economías de escala<sup>14</sup> y de ámbito<sup>15</sup> podrían justificar la existencia de un único proveedor y productor de este servicio, caso en el cual debería indagarse la pertinencia de que este “único proveedor y productor” sea público o privado<sup>16</sup>. Este análisis debe considerar el nivel de especialización, tecnificación y descentralización que posee el INP y que es necesario para la provisión de este subproducto.

En el caso del PE 3, el subproducto “Pagos asociados a la Red de Protección Social” (PASIS, SUF y ChileSolidario) se considera un bien meritorio y por tanto, el Estado debe asistir y entregar este tipo de beneficios sociales de manera focalizada a los grupos vulnerables y de extrema pobreza, análisis que coincide con lo ratificado en la nueva institucionalidad planteada en el marco de la Reforma Previsional, la cual encarga al futuro IPS la provisión de la Pensión Básica Solidaria como sustituta de las PASIS.

En relación a la provisión del PE 4 “Beneficios Complementarios de Protección Social”, y sus subproductos “Servicios Sociales” y “Análisis para el diseño de Políticas Públicas” se puede señalar que:

---

<sup>9</sup> FONASA, MIDEPLAN y Municipalidades, FONADIS y SENAMA, que solicitan servicios como pagador, intermediador de ayudas o como coordinador.

<sup>10</sup> Grupo objetivo final por ejemplo, adultos mayores pensionados del INP en situación de pobreza.

<sup>11</sup> Aquellos bienes a los cuales todos los individuos de una sociedad tienen derecho, sin importar su capacidad de pago o su condición.

<sup>12</sup> Bienes Prescindibles son aquellos que no justifican la provisión o intervención del Estado para asegurar su acceso a ellos, pues no existe alguna falla de mercado o no constituyen bienes meritorios.

<sup>13</sup> Un bien público es un bien cuya naturaleza conlleva dos características básicas: la no rivalidad en el consumo y la imposibilidad de aplicar el principio de exclusión a terceros por medios físicos o legales.

<sup>14</sup> Dadas por los requerimientos tecnológicos y los sistemas de información y bases de datos.

<sup>15</sup> En el proceso de recaudación las cotizaciones de salud son declaradas y pagadas conjuntamente con las cotizaciones previsionales.

<sup>16</sup> Economías que no pudieron medirse en este estudio por falta de información. Actualmente, la información presupuestaria del PE 3 se mezcla con la información de “Apoyo administrativo” en una categoría que INP identifica como “Gestión Interna”.

- El subproducto “Servicios Sociales” tiene carácter de bien meritorio; sin embargo, como se indicó previamente, existen duplicidades importantes con otras Instituciones tanto en el diseño como en el proceso de provisión de estos servicios, por lo que podría decirse que éste es un subproducto prescindible en el campo de acción del INP más no en el ámbito de las políticas públicas.
- El subproducto “Análisis para el Diseño de Políticas Públicas” aunque presenta características de bien público, también existen duplicidades con otras instituciones, como MIDEPLAN que por mandato deben realizarlos, y en efecto realizan estudios en materia previsional. Por lo anterior, no se justificaría la provisión de este subproducto por parte del INP, siendo así prescindible en el campo de acción del INP más no en el ámbito de las políticas públicas.

Todo lo anterior corrobora el juicio de que el Producto Estratégico 4, “Beneficios complementarios de protección social” es un producto que no debiera ser provisto por el INP.

Además de la existencia de las duplicidades con otras instituciones, el análisis de los productos estratégicos indica que actualmente existen dos tipos de complementariedades con otras instituciones.

- Complementariedad institucional con las AFP y las mutuales, debido a que se entrega el mismo tipo de beneficio pero a un grupo objetivo diferente.
- Complementariedad de procesos con las Cajas de Compensación de Asignación Familiar, bancos, FONASA, intendencias y municipalidades, debido que el INP realiza una parte del proceso necesario para entregar el beneficio al grupo objetivo. Este caso, en general, es de servicios de recaudación y/o pago.

### **3. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación**

La estructura del INP quedó establecida a partir del DFL N° 17 de 1.989. Los antecedentes disponibles indican que las sucesivas modificaciones de la estructura, si bien apegadas a la legalidad (cada una con resolución exenta), no obedecen a un diseño conceptual del negocio donde se definen clientes, productos y los procesos óptimos para su atención.

Las deficiencias en el diseño organizacional del INP se deben a la confusión de las jerarquías originalmente establecidas en el DFL N° 17. Por un lado, existen Divisiones al mismo nivel jerárquico de Departamentos y por otro Divisiones dependientes de Departamentos, lo que introduce confusión en la organización respecto del valor estratégico de los productos y servicios que en cada una de ellas se generan.

El INP no dispone al momento de un manual organizacional o de descripción de funciones completo y conocido por toda la institución. Estos instrumentos, particularmente en entidades que cuentan con un personal numeroso, son guías orientadoras en relación a los roles y responsabilidades que cada empleado desempeña y, al mismo tiempo, muestran de manera ordenada la relación producto estratégico – personal asociado y las coordinaciones que deben darse entre los distintos departamentos, divisiones y subdepartamentos. La manera en que el INP modifica su estructura - mediante

resoluciones exentas caso a caso - no contribuye con este ordenamiento básico para toda organización<sup>17</sup>.

Las Direcciones Regionales (DR) tienen, por estatuto orgánico<sup>18</sup>, un rol coordinador con las autoridades regionales “en relación a políticas, planes y programas de desarrollo regional relacionados con el funcionamiento del Instituto”; y en la práctica han ido asumiendo además un rol de atención de público para la solución de los reclamos o la calendarización para el uso de vehículos a nivel sucursales. Aun cuando se reconoce la necesidad de que exista en el INP un canal adecuado y rápido para resolver reclamos, se considera pertinente que estas funciones se deleguen a las sucursales y sean monitoreadas por las DR.

Los mecanismos de coordinación al interior del nivel central del INP, aunque se consideran adecuados, podrían mejorarse<sup>19</sup>; sin embargo, se observa que no existe un modelo preestablecido de coordinación entre el nivel central, regional y territorial, éste va adecuándose dependiendo de las necesidades operativas del momento, lo que unido al hecho de que no existan manuales de procedimientos ni protocolos de atención y solución de conflictos, atenta contra la calidad en la atención a los beneficiarios<sup>20</sup>.

#### 4. Recurso Humano

Una característica del INP es que el 47% de su personal es administrativo (1.525 funcionarios), mientras el 43% son profesionales y técnicos (1.524 en conjunto, incluidos los Directivos)<sup>21</sup>. La asignación de la dotación por nivel muestra una marcada concentración en el nivel central (50% dotación efectiva), seguida del nivel territorial (39%). La presencia de las DR es menor (11%), muy influida por el tamaño de la DR Valparaíso (85 funcionarios, de un total de 372 en todas las DR).

Considerando los desafíos de la Reforma Previsional, que actualmente plantea un nivel y volumen de prestación de servicios muy distintos a los que provee el INP en materia de beneficios previsionales, entre otras funciones el personal del IPS deberá ser capaz de<sup>22</sup>:

- Informar a todos los usuarios, en cuanto a su situación previsional, lo cual incluye a los actuales cotizantes en AFP.
- Atender y transmitir la información relevante para la toma de decisiones de los afiliados.

Estas funciones no son necesariamente consistentes con una dotación que en esencia se caracteriza por disponer de un 55% de personas con educación media o menos y 47% de

---

<sup>17</sup>No obstante, debe señalarse que la actual Dirección del INP ha encargado, durante el 2007, diversas iniciativas que apuntan a mejorar esta situación, entre otras, el mapeo de procesos (por ejemplo, para el Departamento ATEP) y la elaboración de 134 perfiles de cargo basados en competencias.

<sup>18</sup>DFL N° 17.

<sup>19</sup>En lo referente a lo dicho anteriormente acerca de la estructura y el manual organizacional.

<sup>20</sup>En el censo realizado por los consultores a los 63 Jefes de sucursales del INP, se obtuvo respuesta de 49 de ellos. Se observó que los reclamos se refieren, por orden de importancia (tres primeros lugares) a: reclamos por demora en la resolución de trámites (27%), demora y calidad de la atención (14%) y trámites de pensiones de exonerados políticos (14%).

<sup>21</sup>Datos al 15 de junio del 2007, entregados por el Departamento de Personas.

<sup>22</sup>Ver Sección 4.3.2 de este Informe y el Capítulo II “Contenidos del Proyecto de Ley”, sección “2. Institucionalidad Pública para el Sistema de Previsión Social”, página 12 del Mensaje N° 558-354 de la Presidenta Bachelet, con el que inicia el Proyecto de Ley que perfecciona el sistema previsional (15 diciembre 2006).

perfil administrativo<sup>23</sup>, requiriéndose un personal con perfil más técnico.

Al inicio de esta consultoría, el INP no contaba con una política ni un sistema de gestión de la capacitación, proponiéndose dentro del PMG respectivo su desarrollo durante el año 2007<sup>24</sup>, lo que debería permitir avanzar en adecuar las competencias del personal a las exigencias de la Reforma.

## 5. Tecnología

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) que actualmente dispone el INP deben perfeccionarse para permitir la implementación de la reforma. El proyecto informático más relevante (Heracles) sufrió atrasos significativos (debió concluir en abril del 2004). Las condiciones contractuales para el principal proveedor de soluciones informáticas (Synapsis) pactadas en la gestión anterior, introducen riesgos importantes para el Instituto. Si bien con las modificaciones de contrato que han ocurrido, se ha establecido con el actual proveedor un protocolo de colaboración para permitir al INP seguir su operación en forma independiente en materias de procesar sus aplicaciones; no es posible establecer con antelación el éxito de estas tareas. De hecho no existe un cronograma y un control riguroso de estas actividades, y varias de las aplicaciones actuales no fueron desarrolladas por el actual proveedor (los sistemas llamados Legados), sino que fueron desarrolladas en la licitación anterior (1998), y por otras empresas que actualmente son subcontratadas por la proveedora Synapsis.

Adicionalmente, se observaron los siguientes espacios para mejorar el sistema tecnológico actual del INP<sup>25</sup>:

- Robustecer la capacidad del hardware del INP de manera de disminuir el nivel de caídas actuales de la red interna<sup>26</sup> y asegurar la calidad del servicio.
- Incorporar en el diseño de los actuales sistemas de información, que están en construcción, la necesidad de soportar información respecto de otros actores distintos de los cotizantes del INP y afiliados o pensionados de las ex cajas y la integración con una base de datos de beneficiarios (por construirse) así como su vinculación operativa para el pago de los nuevos beneficios.
- Definir la política TIC considerando si el equipamiento se administrará en forma interna o externalizada, asegurando que el hardware del INP cumpla con los estándares necesarios para ser utilizado como servidor.
- Incorporar la medición de indicadores de calidad para el servicio técnico que el INP contrata a proveedores, de esta manera se podría tener llevar a cabo un control de manera objetiva.
- Elaborar manuales técnicos<sup>27</sup> que apoyen las tareas de concesión de beneficios, pago de beneficios, accidentes del trabajo, control de documentos de pago y

<sup>23</sup> Ambos porcentajes sobre la dotación total (3.254 personas) al 15 de junio del 2007.

<sup>24</sup> Existe un Comité de Capacitación y Planes de Capacitación Anuales sancionados, desde que se comenzó a trabajar con el PMG de Capacitación. El Plan de Capacitación es un producto, que considera la detección de necesidades de capacitación. La planificación de las actividades se plasma en un formato de programa entregado por la entidad validadora del Sistema PMG y que es obligatorio. Este documento contiene, políticas y objetivos estratégicos a los que se asocia la capacitación, así como metas de evaluación cognitiva y de las actividades realizadas.

<sup>25</sup> A junio de 2007.

<sup>26</sup> En promedio 2 caídas diarias, cada una de 30 minutos de interrupción que se obtuvo a partir del censo que se realizó a 279 los funcionarios de sucursales que utilizan los sistemas de información, obteniendo una tasa de respuesta del 77% y a 39 funcionarios del área de producción del nivel central (100% de respuesta).

<sup>27</sup> El INP no conoce las aplicaciones en forma detallada, a fin de hacerlas funcionar en otro escenario y con otro personal distinto al de la actual empresa proveedora.



expedientes provisionales, ya que actualmente, la principal aplicación del negocio del INP opera en oficinas del proveedor y su mantención (actualización) se efectúa con personal del mismo, por lo que este “know how” resulta importante para que el INP pueda operarlos.

- Los profesionales TIC del INP deben contar con capacidades y expertise que les permita desempeñarse como contraparte de los eventuales proveedores y tener un rol participativo durante el desarrollo y mantención de los sistemas.

## **6. Instrumentos de monitoreo**

El Departamento de Planificación y Control de Gestión del INP efectúa el seguimiento y consolidación de los indicadores, que obtiene del Sistema de Información de Gestión (SIG) y los consolida cada mes en el “Informe de Gestión Institucional”, que remite al Director Nacional. En él informa respecto del avance en las siguientes materias:

- Convenio de Desempeño Colectivo (Ley 19.882).
- Convenio de Desempeño Altos Directivos Públicos.
- Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Indicadores de Desempeño contenidos la Ley de Presupuestos.
- Indicadores de Gestión Interna.

El SIG institucional está construido por centro de responsabilidad y define un conjunto amplio de indicadores (199 en total). Aunque los indicadores son referentes de la gestión de cada centro de responsabilidad y son calculados en base a estadísticas internas del INP, la mayoría de los indicadores dan cuenta de procesos más que de productos finales; por tanto, el conjunto de indicadores presentados por INP no entregan una medición completa en relación a eficacia, eficiencia y producción, su criterio de construcción no es homogéneo y en general, se observa el sobrecumplimiento de las metas fijadas, lo que lleva a pensar que éstas debieran ser más exigentes a futuro.

## **7. Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos**

Las modalidades de pago<sup>28</sup> empleadas por el INP y contratadas a las entidades pagadoras, poseen diferencias importantes en el precio de los servicios para distintos bancos y para una misma modalidad de pago, siendo el Banco Estado permanentemente más caro que el BBVA<sup>29</sup>. Estas diferencias podrían deberse a que Banco Estado es el único que cuenta con sucursales bancarias en determinadas zonas o lugares; sin embargo, dada la importancia que reviste el tema para la correcta provisión de los productos del INP, debieran revisarse las bases de las licitaciones y las modalidades de contratos que se suscriben con las entidades pagadoras de beneficios previsionales, con el objeto de favorecer la competencia. Por ejemplo, para los casos en que sí se cuente con presencia de algunos bancos, la solución podría estar, en licitar estos servicios por zonas geográficas estratégicamente “empaquetadas”.

La estructura de costos del INP dificulta la estimación del costo de producción por producto estratégico, por ello, actualmente el INP no dispone de un sistema de tarifas que

---

<sup>28</sup> Las modalidades de pago de beneficios que ofrece el INP son: pago rural, orden de pago a domicilio, depósito bancario, pago al extranjero, pago en las plazas de pago, pago en los centros de servicios y pago en sucursales del INP (solo para el primer pago).

<sup>29</sup> La mayor diferencia se observa en la modalidad Centros de Servicios, donde el Banco Estado es 160% más caro que BBVA.

permita establecer el costo en el que incurre al ofrecer sus servicios como intermediador, recaudador, y/o pagador de los beneficios que otorgan otras instituciones públicas como FONADIS, FONASA, MIDEPLAN, Municipalidades, SERNATUR, ChileDeportes, entre otras. En la actualidad, el INP mantiene convenios que establecen la gratuidad o el cobro de comisiones (FONASA y MIDEPLAN) por este tipo de servicios, el que suele estimarse como un porcentaje de lo recaudado. Del mismo modo, el INP Sector Activo (Departamento de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales) no posee una tarifa, debiendo tener el mismo tratamiento que las mencionadas instituciones públicas, acordando una tarifa (sustentada en la estructura de costos) por los servicios de recaudación y distribución de cotizaciones y de canalización del pago de beneficios.

Por otra parte, se detectan algunos problemas de identificación (asociación) en la modalidad de recaudación manual (76% de las recaudaciones de cotizaciones es manual)<sup>30</sup> que se traducen en un historial previsional incompleto para el futuro pensionado<sup>31</sup>.

## **8. Mecanismos de Auditoria, Control y Rendición de Cuentas**

Existe una baja calidad de auditorias informáticas, realizándose básicamente una al año, enfocándose en el pareo de bases de datos. También se advierte sobre la ausencia de auditorias a los estados financieros. Recién para el año 2007 se licitó una auditoria de este tipo.

La ejecución del plan anual de auditoria<sup>32</sup> presenta rezagos en su inicio, pues la División tarda en obtener la información detallada de las propias unidades a controlar para hacer el diseño muestral de la auditoria. Lo anterior en desmedro del porcentaje de ejecución de las auditorias comprometidas tanto a nivel central (21%) como a nivel de sucursales (35%).

## **9. Presupuesto y Disciplina Financiera**

El año 2007 el INP tuvo un gasto de 3.140 millones de pesos<sup>33</sup>, donde el producto estratégico 1 representa aproximadamente el 88% de los recursos. La ejecución presupuestaria es cercana al 100% cada año y las modificaciones del presupuesto, en general, tienen origen en el aumento del número de pensiones de la red solidaria.

INP no lleva a cabo un análisis sistematizado del comportamiento presupuestario por producto estratégico, ya que los registros y análisis se realizan a nivel de centro de

---

<sup>30</sup> La recaudación electrónica se realiza por plataforma PREVIRED, CCAF y bancos. La manual se realiza con planilla por caja, en bancos y CCAF. El porcentaje de recaudación electrónica presenta una notoria mejoría (desde 3,53% hasta 23,9%) durante el período de esta evaluación (2002-2006).

<sup>31</sup> Si bien, la innominación se ha ido reduciendo en los últimos años, sobretudo producto de la recaudación electrónica, aun persiste un grupo de cotizaciones en esta categoría. De los datos presentados por la División de Empleadores del INP (Departamento de Operaciones) se deduce que al cierre del año 2006 en relación al total de cuentas individuales, un 18% corresponde a registros innominados.

<sup>32</sup> Dicho plan contempla la auditoria por tres niveles de objetivos: (1)Gubernamental, sobre materias de interés del CAIGG y la validación de los sistemas del PMG;(2)Ministerial, sobre materias relativas a probidad, como es la auditoria a declaraciones de patrimonio e interés y preventivas en relación a las contrataciones a honorarios; y (3)Institucional, sobre distintos procesos del INP. Para este año se incluyeron procesos legales, de administración financiera, de operaciones y beneficios sociales.

<sup>33</sup> Reportado en el Balance de Gestión Integral del año 2007.

responsabilidad, por lo cual no fue posible construir el detalle de la ejecución presupuestaria del Instituto por producto estratégico<sup>34</sup>.

Sin embargo, para la realización de esta evaluación el INP distribuyó su presupuesto por producto estratégico, permitiendo analizar la composición de los recursos asignados a cada uno de éstos, práctica que se sugiere adoptar para asegurar un adecuado control de los costos por producto y por tipo de beneficiario atendido.

### Composición del Presupuesto INP por producto estratégico 2003-2006

Producto Estratégico	2003	2004	2005	2006
PE 1: Beneficios Previsionales	88,06%	88,17%	87,74%	87,44%
PE 2: Seguro de accidentes del trabajo	1,51%	1,51%	1,43%	1,53%
PE 3: Servicios a Terceros	8,25%	8,16%	8,67%	8,91%
PE 4: Beneficios complementarios de protección social	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%
Gestión Interna*	2,27%	2,15%	2,15%	2,10%

\* Se expone en la tabla pero no es un producto estratégico

Fuente: Departamento de Finanzas

Nota: PE 2 está incluido en presupuesto INP los años 2003 a 2005.

El análisis por producto estratégico permite visualizar que la composición del presupuesto del Instituto sigue una senda acorde a las definiciones estratégicas, siendo el más el PE1 el más importante desde el punto de vista presupuestario. Es posible identificar que el PE 3 tiene una importante participación en el presupuesto, ligada principalmente a los contratos con proveedores por la naturaleza de este servicio (recaudación, pago y distribución).

## 10. Recomendaciones

En esta sección se recogen las principales recomendaciones que surgieron de esta evaluación comprehensiva del gasto del Instituto de Normalización Previsional. Considerando los cambios que introduce la Reforma Provisional, se presentan las recomendaciones efectuadas para el INP, y sobre esta base las que se indican para las instituciones que surgen con la reforma, el Instituto de Previsión Social (IPS) y el Instituto de Seguridad Laboral (ISL), las que en general se refieren a precisiones en productos y rediseños de procesos vigentes en el INP.

### Diseño Institucional

- Aunque para efectos de esta evaluación se propuso una reformulación de los productos estratégicos vigentes al 2007, la cual fue adoptada para la formulación presupuestaria 2008, una posterior reformulación de las definiciones estratégicas del INP debe realizarse acorde a la nueva institucionalidad planteada en la reforma, y en particular las definiciones estratégicas que tanto IPS e ISL declaren cuando se constituyan.
- En el contexto de la Reforma, y considerando que la recaudación y distribución de cotizaciones es un proceso asociado a beneficios previsionales y que el IPS seguirá recaudando cotizaciones previsionales que en monto son el doble de la recaudación

<sup>34</sup> En el año 2006 se creó un presupuesto diferenciado para el Departamento INP Sector Activo, incluyéndose como Programa 02. El programa considera las fuentes de ingreso y gasto para la gestión de INP activo, en el marco de la administración del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Anteriormente estos recursos estaban en la cuenta de Transferencias del Programa 01 (subtítulo 24, ítem 03, asignación 262).

por concepto del seguro ATEP (a cargo del ISL); se recomienda evaluar que el IPS preste los servicios de recaudación y distribución de cotizaciones al ISL y FONASA.

- Estudiar y analizar en profundidad la justificación de la provisión del PE 3, “Servicios a Terceros” y su subproducto “Servicios de Recaudación, Cobranza y Distribución”. Especialmente se requiere un estudio de eficiencia y de medición de las economías de escala y de ámbito de estos negocios de manera de poder concluir sobre la pertinencia de que el INP continúe a cargo de su provisión o deba externalizarse en otra institución, pública o privada.
- Dejar de proveer el PE 4, “Beneficios complementarios de protección Social”, y sus subproductos “Servicios Sociales” y “Análisis para el diseño de Políticas Públicas”, considerando las duplicidades que presenta con otras instituciones en cuyo quehacer se hacen cargo de estas actividades y que además forman parte de sus definiciones y funciones centrales.
- Analizar el manejo de la cartera inmobiliaria de los bienes administrados por el INP que en su origen son de las ex cajas. Con la Reforma, se requiere resolver, desde el punto de vista legal, la propiedad y deudas asociadas, antes de decidir si traspasarlo a una nueva institución: IPS, ISL u otra entidad.
- En el diseño del ISL debería considerarse que la mayoría de las unidades operativas del INP, actualmente a cargo del producto estratégico 1, serán transferidas al IPS, por lo que debería resolverse cómo será la estructura operativa del ISL necesaria para su correcto funcionamiento.
- En el diseño de las CAPRI debería aprovecharse la infraestructura física del INP, perfeccionando los sistemas de información actuales. Las opciones tecnológicas dependerán del diseño del modelo de negocios para el IPS; por ejemplo, dependerán del diseño de los CAPRI respecto de la modalidad de atención de público, del tipo de consultas a atender, de los tiempos de respuesta o estándares de funcionamiento, de los niveles de integración con otros actores como son las AFP, entre otros aspectos a considerar.

### **Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación**

- Revisar el diseño organizacional del INP y elaborar un manual organizacional o de descripción de funciones para evitar confusiones en la organización respecto del valor estratégico de los productos y servicios que genera cada División o Departamento.
- Elaborar un modelo de coordinación entre el nivel central, regional y territorial, donde se describan los canales y cursos a seguir para responder adecuadamente a los requerimientos de los beneficiarios. Se sugiere que las sucursales se enfoquen en atención de público y las DR en aspectos de coordinación con otras políticas del ámbito social en el espacio regional (salud, adulto mayor, discapacitados, entre otras).
- Establecer a nivel de Sucursales un procedimiento explícito para la supervisión de los centros de pago, para lo cual debiera disponerse de una contraparte a nivel central en el Departamento de Operaciones, en la División Pago de Beneficios.

### **Recurso Humano**

- Adecuar el recurso humano del INP para poder responder a los desafíos y requerimientos de la reforma. Para ello deben estudiarse todas las alternativas de acción posibles, entre otras, la evaluación de perfiles (competencias) y de cargas de trabajo.

## **Tecnología**

- Perfeccionar las TIC que actualmente dispone el INP, para permitir la implementación de la Reforma, para ello debe considerarse que los ámbitos a mejorar son: el equipamiento tecnológico, la capacidad de soporte y almacenamiento de la información (hardware), el diseño de la política TIC, el monitoreo y control de la calidad de los servicios externalizados, la elaboración de manuales técnicos, entre otros.
- Desarrollar las capacidades técnicas de los especialistas a cargo de garantizar el rol de contraparte en el desarrollo, soporte y mantención de los sistemas y aplicaciones que el INP requiere para su operación y que contrata externamente.

## **Instrumentos de monitoreo**

- Definir nuevos indicadores, asegurando que exista una medición completa del desempeño en relación a la eficacia, eficiencia y producción, enfatizando la medición en el ámbito de los resultados ya que actualmente existen únicamente para el ámbito de control de procesos.
- Revisar y objetivar los criterios para establecer las metas del desempeño de manera que éstas sean alcanzables pero representen un desafío a través del tiempo.

## **Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos**

- En lo que respecta a las bases de las licitaciones y las modalidades de contratos que el INP suscribe con las entidades pagadoras de beneficios previsionales, el INP debería disponer de una unidad de negocios que sistematice y lleve un control de costos por tipo de cliente/usuario (FONASA, Red solidaria, Sector Activo, otros), de esta manera se aprovecharían eventuales economías de escala que se producen dependiendo del volumen de atenciones y de los montos asociados a estas. Por ejemplo, no es lo mismo licitar por separado o empaquetar de alguna manera: la recaudación de FONASA, la recaudación ATEP y la recaudación previsional INP.
- El volumen de transacciones de pago y la variedad de beneficiarios del INP aconseja la definición de centros de costos, donde claramente se identifique el costo de proveer el servicio para cada tipo de beneficiario, por ejemplo, la recaudación para FONASA amerita disponer de un control de costos detallado, que asegure que la tarifa que le cobra por el servicio compense los costos totales de la recaudación y distribución. De la misma forma, para el caso del INP Sector Activo se debe establecer una tarifa por el servicio recaudador - pagador de sus beneficios.
- Si bien la concesión de los respectivos beneficios quedaría en instituciones distintas (previsionales en IPS y ATEP en ISL), el proceso de pago presenta economías de escala al tratarse de manera conjunta con la recaudación de cotizaciones. En este sentido, se recomienda estudiar el modelo de negocios actual de recaudación y pago externalizado mediante licitación a bancos locales, para verificar si el costo del servicio se mantendría para volúmenes de transacciones en su conjunto similares a la actualidad (previsión, salud y ATEP), pero administrativamente separados en dos instituciones, IPS e ISL.
- Se debe contar con información detallada respecto de los perfiles de beneficiarios del INP y su localización geográfica ya que esto sería útil para el diseño de las bases de licitación (por ejemplo, empaquetar estratégicamente ciertas zonas geográficas), lo

que favorecería la competencia entre los proveedores bancarios del servicio de recaudación y pago.

- Revisar la recaudación manual, estableciéndose estándares mínimos de cumplimiento de desempeño (llenado de la información), ya que este tipo de operación es causal de la innominación de cotizaciones recibidas. En este sentido, se debería impulsar el pago por Internet a través de plataformas como PREVIRED, expandiéndolo a distintos puntos (municipios, sucursales, etc.).

### **Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas**

- Asegurar el cumplimiento oportuno del Plan Anual de Auditoría y la realización de auditorías externas informáticas y de los estados financieros

### **Presupuesto y Disciplina Financiera**

- Para facilitar posteriores evaluaciones de los aspectos de eficiencia y economía, es necesario disponer de información financiera presupuestaria compatible con la información de operaciones. Debido a la variedad de beneficiarios que atiende el INP, se sugiere la definición de centros de costos, donde claramente se identifique el costo de proveer el servicio para cada tipo de beneficiario y para cada producto estratégico, lo que permitiría disponer de información pertinente para evaluar y monitorear la eficiencia en la provisión de estos productos.



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DEL TRABAJO  
Y PREVISION SOCIAL

ORD.: 01158 /

ANT.: Ord. N°527, de fecha 02.06.2008, de la  
Dirección de Presupuesto.

MAT.: Remite observaciones a Informe Final de  
Evaluación Comprehensive del Gasto  
del INP.

SANTIAGO, 24 JUN. 2008

**DE : MINISTRO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

**A : SR. ALBERTO ARENAS DE MESA  
DIRECTOR DE PRESUPUESTO  
MINISTERIO DE HACIENDA**

En relación a lo requerido por oficio citado al rubro,  
adjunto Minuta con las observaciones del Director Nacional del Instituto de Normalización  
Previsional, al Informe Final de la Evaluación Comprehensive del Gasto de dicha Institución, a  
objeto de adjuntarlo a los antecedentes que serán remitidos al Congreso Nacional.

Saluda atentamente a usted,

**OSVALDO ANDRADE LARA**  
Ministro del Trabajo y Previsión Social



RAT

Incl.: Minuta citada.  
c.c.: - Director Nacional INP  
- Secretaria General INP  
- Departamento de Planificación INP

RDCM/MVEW/vvt.

DIRECCION DE PRESUPUESTOS



## EVALUACION COMPREHENSIVA DEL GASTO DEL INSTITUTO DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL. MINISTERIO DEL TRABAJO

### OPINIÓN DE LA DIRECCION NACIONAL DE INP DEL “INFORME FINAL” DE LA CONSULTORA SANTIAGO CONSULTORES ASOCIADOS.

Mediante oficio N° 527, de 02 de Junio de 2008, el Director de Presupuestos remitió al Ministro del Trabajo y Previsión Social el Informe Final de “Evaluación Comprehensiva del Gasto del Instituto de Normalización Previsional”, elaborado por Santiago Consultores Asociados.

La mencionada evaluación fue una oportunidad de revisar íntegramente las definiciones estratégicas del Instituto y la coherencia de su quehacer en el marco de los desafíos que presenta la Reforma Previsional.

Valoramos el análisis riguroso de las definiciones de Misión Institucional y Objetivos Estratégicos, tanto del Ministerio como del Instituto, vigentes al año 2007, así como de su consistencia, la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones. Las conclusiones y acuerdos alcanzados en la materia se tradujeron en replantear los Productos Estratégicos para el año 2008 (Form. A-1).

En este sentido, la evaluación potenció el análisis estratégico, que desde mediados de 2006 había iniciado el Instituto, lo que se ha traducido en precisiones a su Misión, Objetivos, Productos y Estructura Organizacional, así como en los proyectos de mejora de la calidad del servicio, los que se implementaron durante el 2007 con significativos resultados.<sup>1</sup>

El análisis del quehacer institucional realizado en conjunto por la Consultora y profesionales del Instituto, en el marco de esta evaluación, ha coincidido además con el levantamiento de procesos de provisión y de soporte institucional así como con el diseño de procesos y estructuras de la nueva institucionalidad, labor que ha contado con la colaboración de diversas entidades contratadas directamente por el Instituto o por el Ministerio, en el marco del “Programa de fortalecimiento de la gestión e información del sistema de pensiones (CH-L1024)”. Por lo anterior, sugerimos revisar las conclusiones de esta evaluación en dicho contexto.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Los “Proyectos para Mejorar la Calidad del Servicio” se refieren al Historial Previsional digital; la plataforma de interoperabilidad de data; la concesión desconcentrada de beneficios; el análisis y reingeniería de procesos; la gestión de formas de pago; la recaudación electrónica de cotizaciones; la gestión con información de calidad; y la transición de personas e institucionalidad a las nuevas instituciones que crea la Reforma Previsional.

<sup>2</sup> En particular el “diagnóstico del Modelo de Atención de la Red de Sucursales de INP” realizado por Valorum Consultores S.A., a solicitud de la Unidad Ejecutora del Proyecto de la Reforma Previsional.





La evaluación en comento se basó en datos del período 2003 al 2006, en el cual no se observan los resultados de la gestión abril 2006 – Junio 2008, la que ha transformado significativamente la institución en términos de agregación de valor público, transparencia, eficiencia y eficacia.

Finalmente, si bien la consultora hace presente que “siendo una evaluación externa, los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad de la institución evaluadora...”, no compartimos su decisión de no incluir en el informe evidencia aportada por el INP, así como nuestra discrepancia con algunos juicios de la Consultora, los que no quedaron reflejados, ni siquiera en notas a pie de página.

El “Informe de Síntesis - Evaluación Comprehensiva del gasto del Instituto de Normalización Previsional”, en las páginas 48 a la 51, contiene 33 indicaciones, las que están agrupadas en:

- 6 recomendaciones de **diseño institucional (DI)**,
- 17 recomendaciones de **procesos (P)**
- 8 recomendaciones de **organización y gestión (OG)**, y
- 2 recomendaciones de **resultados -indicadores (R-I)**

Utilizando el formato solicitado por DIPRES, presentamos a continuación nuestros comentarios a las:

- a) Recomendaciones ejecutadas o en ejecución.
- b) Recomendaciones que podrían ser acogidas.
- c) Recomendaciones con las que discrepamos, y
- d) Otras observaciones.

#### **a) Recomendaciones ejecutadas o en ejecución:**

Recomendación 1 de diseño institucional (**R1 DI**): *Reformulación de las definiciones estratégicas del INP debe realizarse acorde la nueva institucionalidad planteada en la reforma, y en particular las definiciones estratégicas que tanto IPS e ISL declaren cuando se constituyan.*<sup>3</sup>

Recomendación acogida en las declaraciones estratégicas 2008 y en ejecución, tanto en IPS como en ISL, en la formulación presupuestaria 2009, formulario A1 de Definiciones estratégicas de ambos institutos.

---

<sup>3</sup> Los textos en cursiva corresponden a las recomendaciones de la consultora

**R5 DI:** *En el nuevo escenario con reforma se sugiere considerar dentro de los productos estratégicos del IPS la definición de uno nuevo, INFORMACIÓN, que comprende un Sistema de Información de Datos Previsionales (SIDP) y puntos físicos de entrega, las CAPRI.*

El diseño del IPS considera el producto estratégico información previsional, el que comprende la gestión del Sistema de Información de Datos Previsionales y servicios de difusión, información, orientación y derivación.

**R6 DI:** *Inmobiliario: Los bienes en su origen son de las ex cajas, y son administrados por el INP. Con la Reforma el INP se transforma en ISL, lo cual requiere para el tema inmobiliario resolver desde el punto de vista legal la propiedad y deudas asociadas, antes de decidir si traspasarlo a una nueva institución: IPS, ISL u otra entidad.*

INP dispone de un análisis exhaustivo de los bienes que componen su cartera inmobiliaria, el que está a disposición para las decisiones que deriven del diseño de la nueva institucionalidad.

Recomendación 1 de Procesos (**R1 P**). *INP debe contar con un sistema de información de las transacciones, que le permita minimizar el costo de la recaudación. Las deficiencias en el contrato de servicios con Synapsis hace que todo requerimiento de información que no estuvo contemplado inicialmente signifique un pedido de procesamiento adicional, implicando tiempos de respuesta no considerados y costos adicionales.*

INP incorporó en abril 2007 el procesamiento detallado de cada transacción de recaudación (línea en el formulario de recaudación), lo que le permite distribuir los recursos y la información asociada. Sin embargo todavía existe información no distribuida, por errores en las planillas manuales, razón por la cual INP ha optado por alcanzar el 100% de recaudación electrónica a la brevedad. Adicionalmente INP recibe de Synapsis un archivo mensual de todas las transacciones, lo que ha permitido realizar análisis en la institución, sin recurrir a procesamiento externo, utilizando motores de bases de datos propios.

**R2 P.** *Para la recaudación manual debiera establecerse estándares mínimos de cumplimiento de desempeño (llenado de la información), puesto que este tipo de operación es causal de la innominación de cotizaciones recibidas.*

INP ha avanzado sistemáticamente en la recaudación electrónica de cotizaciones, para evitar la existencia de datos innominados, comunes en las planillas manuales. Actualmente recauda el 85% de los ingresos y el 35% de las planillas



en forma electrónica. Además ha optado por reemplazar las planillas manuales por cupones de pago, como resultado de una pre liquidación de las cotizaciones, solución tecnológica que esperamos implementar antes de diciembre de 2008, en el marco de las nuevas obligaciones que establece la Reforma Previsional a las AFP e INP. Ello reducirá a un mínimo las planillas manuales. Todas las cotizaciones podrán ser fiscalizadas de acuerdo a estándares.

**R3 P...** *impulsar el pago por Internet a través de plataformas como PREVIRED ...*

INP realiza campañas sostenidas de reducción de las cotizaciones manuales en conjunto con PREVIRED y las demás entidades recaudadoras. Es así como a comienzo de 2008 dejó de recibir formularios manuales de “declaración y no pago” y de “subsídios de incapacidad laboral”. A contar de agosto 2008 eliminará la recepción de declaraciones con “saldo a favor empleador”, a fin de disminuir la recepción de planillas manuales.

**R4 P:** *El volumen de la recaudación para FONASA amerita disponer de un control de costos detallado, que asegure, al menos, que la tarifa que se le cobra por el servicio compense los costos totales de la recaudación y distribución.*

INP cuenta con un estudio reciente de costos del subproducto “Servicios de Recaudación, Cobranza y Distribución”, el que analizará en conjunto con autoridades de FONASA, a fin de ajustar la tarifa a la compensación de costos efectivos proporcionales.

**R5 P:** *INP Sector Activo debiese tener el mismo tratamiento que FONASA*

IPS e ISL firmarán un acuerdo en la materia, una vez se constituyan.

**R6 P:** *INP debiera continuar la optimización de modalidades de pago, enfocándose en aquellas de menor costo...*

Esta recomendación esta plenamente ejecutada en la gestión de pago de beneficios, la que se ha traducido en la eliminación progresiva de órdenes de pago a domicilio (abril 2007), fusión de pagos sociales (enero 2008), cambio de modalidad de pagos al exterior (abril 2008), reemplazo de rutas rurales por centros de pago o cajas vecinas, entre otros.

En junio 2008 INP ha aprobado las nuevas bases de licitación del “Servicio de Atención y Pago de Beneficios de Seguridad Social” lo que permitirá optimizar dicha gestión.



**R7 P:** *La variedad de beneficiarios del INP aconseja la definición de centros de costos, donde claramente se identifique el costo de proveer el servicio para cada tipo de beneficiario, por producto estratégico, lo que permitiría disponer de información para evaluar y monitorear la eficiencia en la provisión de estos productos.*

Esta recomendación, entre otras, guía el diseño de un nuevo sistema de registro financiero contable, que reemplazará en 2009 el FINGUB actualmente en uso y responderá a los requerimientos del SIGFE. INP trabaja actualmente en el levantamiento de sus procesos de administración y finanzas. A la fecha cuenta con una “Interfaz contable” que permite la captura de los hechos económicos generados en la provisión de servicios y en las funciones de soporte, a saber: presupuesto, tesorería, recaudación, cobranzas, distribución, concesión, pagos, compras y remuneraciones.

**R8 P:** *La práctica del mapeo y documentación de procesos...debiese ser extensiva a toda la organización... Esto permitiría declarar estándares de funcionamiento, identificar de mejor modo las metas e indicadores de operación a cumplir, identificar aspectos a mejorar y un conocimiento del quehacer de la institución extendido a todo el personal involucrado.*

Actualmente el grueso de los procesos de provisión y soporte están documentados y se terminará durante 2008 la documentación de los procesos faltantes: gestión de personas, administración y finanzas. A partir de dicha documentación se ha avanzado en la reingeniería de procesos, la que culminará en marzo 2009 con los nuevos sistemas de administración de pagos y de concesión de beneficios, en una plataforma tecnológica integrada.

**R9 P:** *Disponer de información de operaciones plenamente compatible con la información financiera presupuestaria, de manera que se disponga de información verídica del “n” (número de personas atendidas) y no aproximaciones (promedios).*

La plataforma integrada contempla el aplicativo Cuadro de Mando Integral, el que extraerá la información operacional y financiera directamente de los aplicativos de provisión y de soporte, generando estadísticas e informes operativo – financieros en línea.

Los aplicativos de la Reforma Previsional se diseñaron y construyeron con esta funcionalidad incorporada, con lo cual se dispondrá de información operacional y financiera simultánea.



**R10 P:** *El negocio de proveedor de servicios bancarios debe estudiarse con cuidado, pues el modelo de externalización empleado ha llevado a concentrarse en la práctica en un proveedor...*

Esta recomendación se tomó en cuenta en la elaboración de las bases de licitación del “Servicio de Atención y Pago de Beneficios de Seguridad Social”, a fin de generar mayor competencia entre las entidades participantes y aprovechar al mismo tiempo las economías de escala derivadas de la introducción de nuevos servicios financieros a los perceptores de pagos.

**R11 P:** *INP debe disponer de una unidad de negocios a cargo de consolidar y analizar la información de transacción y costo de los servicios de Recaudación, Distribución y Pago, para llevar un control por tipo de usuario, puesto que dichos servicios, por el volumen implicado, producen “externalidades positivas”...*

Esta recomendación se tomó en cuenta en las bases de licitación del “Servicio de Atención y Pago de Beneficios de Seguridad Social”, el que permite ofertar considerando dichas “externalidades positivas”. Asimismo en la futura licitación de recaudación se incorporará la potencialidad de recaudación en los canales de pagos.

**R 13 P:** *Pago es otro proceso relevante en el funcionamiento del INP, y si bien la concesión de los respectivos beneficios quedaría en instituciones distintas (previsionales en IPS y ATEP en ISL), el proceso de pago presenta economías de escala al tratarse de manera conjunta con la recaudación de cotizaciones.*

Esta recomendación se tomó en cuenta en las bases de licitación del “Servicio de Atención y Pago de Beneficios de Seguridad Social”, la que contempla los pagos de ISL e IPS, entidad que mantiene esta función, con distinción administrativa del costo de cada entidad, vía convenio de servicios.

**R 16 P:** *Para la operación del IPS se requiere avanzar en la adaptación de los sistemas de información a los planteamientos de la reforma, conducentes a lograr un apoyo tecnológico necesario para la concesión de los beneficios definidos en el Pilar Solidario. Para ello, los sistemas de información contemplan la interoperación con otras entidades (SRCEI, SII).*

El sistema de información, atención, verificación de requisitos y concesión de los beneficios del Pilar Solidario está en uso y se sustenta en una base de datos en que intervienen 34 instituciones proveedoras de información. En el segundo semestre de 2008, el INP establecerá su servidor de interoperabilidad para intercambiar datos con terceros, en el marco de la Plataforma electrónica del Estado.



Recomendación 1 de Organización y Gestión (**R1 OG**) *La coordinación requiere ser definida acorde al proceso de producción de cada producto estratégico: PE 1 requiere instrumentos (básicamente sistemas informatizados), protocolos (procesos y procedimientos definidos) y recursos (conectividad garantizada) que conecten directamente a las Sucursales con el Departamento de Operaciones en relación a la concesión de beneficios (pensiones), con el objeto que la toma de decisiones sea más expedita y mejore la capacidad de respuesta para los clientes o potenciales beneficiarios. No tiene sentido incorporar a la operación, más aun si está basada en el uso de TIC, a otras instancias de "coordinación" si en ellas no hay toma de decisiones respecto del proceso operativo, como son las DR y el Departamento de Sucursales. PE 2 requiere instrumentos (básicamente sistemas informatizados), protocolos (procesos y procedimientos definidos) y recursos (conectividad garantizada) que conecten directamente a las Sucursales con el Departamento INP Sector Activo en relación a la concesión de beneficios (prestaciones económicas), con el objeto que la toma de decisiones sea más expedita y mejore la capacidad de respuesta para los beneficiarios cubiertos por el seguro ATEP del INP. Además, debiera mantenerse alguna capacidad técnica para la coordinación y control de la calidad de las prestaciones médicas a nivel regional (Sucursal - DR).*

Esta recomendación ha sido plenamente acogida en el diseño del nuevo modelo de información, atención, verificación de requisitos y concesión de las prestaciones del Pilar Solidario y será aplicada al rediseño de todas las demás prestaciones del futuro IPS. Ello implica efectivamente que en el Departamento de Sucursales y las Direcciones Regionales las funciones de coordinación de servicios tienen menor relevancia. Sin embargo, funciones asociadas a capacitación, homologación de competencias, estándares de atención y soporte adquieren mayor relevancia. EL ISL por su parte hará uso de servicios de los Centros de Atención y está en proceso de diseño de sus mecanismos y estructuras de provisión y soporte.

**R4 OG:** *Se requiere definir procedimientos y estándares de funcionamiento basados en calidad de atención del público a nivel de las plataformas en sucursales, labor que se sugiere esté a cargo del Departamento de Planificación. No se trata únicamente de establecer estándares de calidad en el primer punto de contacto (OIRS), sino en el mismo front desk de operación del Instituto, que abarca plataformas en sucursales y atención de centros de pago y de servicios*

La Plataforma Virtual de Atención (telefónica y web), a cargo del Departamento de Sucursales, cuenta con estándares de atención. Para la plataforma presencial, éstos se encuentran definidos y en proceso de implementación y medición.

El modelo de atención de la Reforma Previsional contempla procedimientos y estándares en calidad de atención en todos los canales presenciales y a distancia.



**R 6 OG:** *Se requiere adecuar el recurso humano del INP para poder responder a los desafíos y requerimientos de la reforma. Para ello deben estudiarse todas las alternativas de acción posibles, entre otras, la evaluación de perfiles (competencias) y de cargas de trabajo.*

La implementación de la Reforma contempla un sistema de gestión por competencias, en proceso de implementación, y la adecuación de las estructuras a la carga efectiva de trabajo.

**R 7 OG:** *Las TIC deben desarrollarse en el INP, en particular las capacidades técnicas de los especialistas a cargo de garantizar el desarrollo, soporte y mantención de los sistemas y aplicaciones que el Instituto requiere para su operación. Es razonable que en la fase de desarrollo de sistemas dichas capacidades existan como unidad dentro del Departamento de Planificación, y no dentro del Departamento de Administración, pero durante la explotación (en régimen), debiera tener una jerarquía de Departamento o División, con recursos humanos de alto nivel.*

INP cuenta con especialistas para el desarrollo, soporte y mantención de los nuevos aplicativos, combinando la contratación en dotación, servicios a honorarios y empresas. Para el período de explotación se contempla la contratación de Centros de Servicios externos y empresas especialistas en Aseguramiento de la Calidad en materia de plataforma tecnológica, telecomunicaciones y aplicativos.

**R 8 OG:** *La capacidad operativa del ISL debiera estar basada en las de INP Sector Activo, sin embargo en el caso que varias unidades operativas claves en el funcionamiento del INP actual (Empleadores, Pagos, Finanzas, TIC, entre otras) sean transferidas al IPS, la instalación del ISL en términos de capacidad de recaudación y pago podría presentar una dificultad operativa importante, que hacen aconsejable definir lo más temprano posible la conveniencia que el IPS preste dichos servicios al ISL.*

El diseño del ISL está en curso y en él se contempla tanto la prestación de servicios del IPS y/o de terceros, como la implementación de capacidades de soporte de la propia institución.

Recomendación 1 de Indicadores (**R1 I**): *Redefinir el set de indicadores, para orientarlos a la medición de resultados (productos y resultados intermedios), en todas sus dimensiones (calidad, eficacia, eficiencia, clientes).*



INP cuenta en la actualidad con 50 indicadores con medición efectiva desde 2007, que cubren los 4 Productos Estratégicos y se distribuyen, según el ámbito, del siguiente modo: Proceso, 36%; Producto: 58%; Resultado, 6%.

Esta labor está en proceso para IPS e ISL 2009.

**R 2 I:** *Los criterios para establecer las metas deben racionalizarse, para que sean alcanzables pero representen un desafío a través del tiempo.*

El cambio en el modelo de atención y en la plataforma tecnológica implica un ajuste permanente a los criterios para establecer las metas.

#### **b) Recomendaciones que podrían ser acogidas:**

**R2 DI:** *Aplicar recursos de seguridad laboral de manera sustancial en la prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.*

INP comparte esta recomendación, la que es sustancial en el diseño del futuro ISL. Sugiere sea acogida por DIPRES desde la formulación presupuestaria 2009 de ISL.

**R3 DI:** *Debiera estudiarse y analizarse en profundidad la justificación de la provisión de "Servicios a Terceros" y su subproducto "Servicios de Recaudación, Cobranza y Distribución". Especialmente se requiere un estudio de eficiencia y de medición de las economías de escala y de ámbito de estos negocios de manera de poder concluir sobre la pertinencia de que el INP continúe a cargo de su provisión o deba externalizarse en otra institución, pública o privada.*

En perspectiva INP sugiere evaluar la existencia de una sola entidad recaudadora en el país, al estilo de la Tesorería de la Seguridad Social de España, la Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina o el Banco de la Previsión Social de Uruguay.

INP cuenta con un estudio de costos del subproducto "Servicios de Recaudación, Cobranza y Distribución" y está disponible para un estudio de eficiencia y de medición de las economías de escala y de ámbito de estos negocios.

INP es la entidad con mayor proporción de recaudación electrónica en el mercado chileno. Recauda en alianza con Previred y otras entidades. Recauda para FONASA, los aportes a la Ley 16.744 sobre Seguro de Accidentes y Enfermedades Profesionales y las Ex Cajas de Previsión.





En 2007 INP migró sus datos históricos (utilizados por los aplicativos legados) a bases de datos que le permiten interoperar con terceras instituciones.

Recientemente INP ha licitado el “Servicio de Cobranzas Prejudicial y Judicial de Deuda de Seguridad Social y otras Acreencias”, con lo cual mejorará la eficacia y eficiencia de dicha función.

Estas funciones, a futuro, pueden quedar radicadas tanto en el ISL como en el IPS. En el ISL, por la sinergia que genera la relación con los empleadores y trabajadores que cotizan y la cobertura del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales así como el ingreso de los independientes a la cobertura del seguro de la Ley 16.744. En el IPS, particularmente por las nuevas normas sobre cobranza judicial de las cotizaciones previsionales, establecida por la Reforma Previsional y su regulación por Circular 1504 de la SAFP y las sinergias con el sistema de información de datos previsionales que administrará.

**R 12 P:** *Recaudación y distribución de cotizaciones es un proceso clave, fuertemente asociado a beneficios previsionales. Considerando que el IPS seguiría recaudando cotizaciones previsionales INP y que en monto son el doble de la recaudación por concepto del seguro ATEP (a cargo del ISL), se recomienda evaluar que el IPS preste los servicios de recaudación y distribución de cotizaciones al ISL y FONASA. Las recomendaciones efectuadas anteriormente para este proceso siguen siendo válidas.*

Si bien es cierto que en dinero los montos anuales recaudados por concepto de imposiciones en las Ex Cajas de Previsión dobla actualmente a la recaudación del Seguro de Accidentes del Trabajo, las personas cubiertas por dichas cotizaciones son 8 veces más en éste último caso, por lo tanto que estas funciones, a futuro, queden radicadas en el ISL genera sinergias en la relación con los empleadores y trabajadores que cotizan y la cobertura inmediata del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Tipo de Cotización	N	SMM
Previsión INP	157.149	90.060
Seguro ATEP	1.209.002	44.704
Salud FONASA	3.154.979	587.057

Fuente: Página 34 del Informe Síntesis

A ello se agrega el hecho de que en los próximos años el número de imponentes de las ex Cajas se reducirá en forma acelerada y el foco de la gestión de IPS será la gestión del pilar solidario. En cambio el universo atendido por ISL aumentará



significativamente con el ingreso de los independientes a la cobertura del seguro de la Ley N° 16.744. Finalmente, en términos estratégicos ISL tendrá una gran interacción con FONASA, distinguiendo las coberturas de salud común y de salud laboral, evitando los pagos erróneos de licencias médicas, gastos de prestaciones médicas y prestaciones económicas derivadas.

En INP el Subdepartamento de Recaudación, Cobranza y Distribución se ha integrado en 2008 en el Departamento de Seguridad Laboral, a fin apoyar la interacción con empleadores y trabajadores, así como la limpieza de las bases de datos históricas de seguridad laboral.

De quedar radicadas estas funciones en IPS, dichas sinergias se puede igualmente producir con una distribución de las cotizaciones en el sistema de información de ISL (al igual como lo realiza INP para FONASA), con una mejora significativa en la recaudación electrónica y en la plataforma informática de distribución de recaudación y cobranzas. Asimismo ayudaría a conformar el sistema de Información de Datos Previsionales.

A futuro, una plataforma que integre a todas las entidades previsionales del país (AFPs, CCAF, Mutuales e INP) con pre liquidación de deudas, resulta a todas luces más conveniente, pues evitaría la evasión y generaría menores costos a las empresas y a las entidades recaudadoras y administradoras.

**R 15 P:** *Los procesos y estructura del Departamento de Finanzas del INP podrían migrar al IPS, considerando que el grueso de su operación actual se concentra en recaudación y pago de pensiones (PE 1) y en la provisión de servicios de recaudación y pago (PE 3) a terceros (red solidaria) que también va al IPS*

Estrictamente el Departamento de Finanzas realiza labores vinculadas a Presupuesto, Tesorería, Contabilidad Gubernamental e Inversiones Financieras. Todas ellas migrarán al IPS, con la posibilidad de prestar servicios a ISL.

**R 17 P:** *Para la función de atención de público las CAPRI podrían utilizar la infraestructura física actual del INP. La plataforma de atención de público del INP (soportada por sus sistemas operativos) no sirve para las CAPRI, porque atiende solicitudes de beneficios de afiliados INP y, como se indicó anteriormente, sin estándares declarados de funcionamiento. La plataforma de atención de público de las CAPRI atenderá requerimientos distintos, soportados por el SIDP, donde la labor del personal del IPS sería similar a la de un “asesor previsional”.*

INP cuenta con 141 centros de atención, de los cuales 50 están en remodelación completa y el resto ha sido adaptado al modelo de atención de la Reforma Previsional, todos con estándares de funcionamiento. La Ley N° 20.255 prohíbe al



personal de IPS la función de “asesor previsional”. El personal está capacitado para acompañar el ejercicio de deberes y derechos de la población, en materia de pilar solidario así como del sistema de reparto y progresivamente algunas funciones del sistema de capitalización individual, que la Ley radica en dichos centros.

**R 2 OG:** *Más allá de lo prescrito en la normativa legal (DFL N° 17 y Ley de Bases) en cuanto a la existencia de instancias como las DR y lo establecido en la propia normativa del INP respecto del Departamento de Sucursales, no parece recomendable que estén involucradas en la operación cotidiana para la provisión de los servicios del Instituto. Es claro que involucrarlas “artificialmente” en la operación no produce valor agregado a los procesos claves del INP. Esto en la perspectiva que el PE principal (pensiones) requiere una coordinación directa entre las Sucursales y el Departamento de Operaciones del nivel central. En suma, se sugiere que las sucursales se enfoquen en atención de público y las DR en aspectos de coordinación con otras políticas del ámbito social en el espacio regional (salud, adulto mayor, discapacitados, entre otras).*

La Ley 20255 facultó a la Presidenta a dictar decretos con fuerza de ley para estructurar el IPS y el ISL. Actualmente se trabaja en el rediseño de procesos y el modelamiento de ambas entidades, incluyendo las funciones que hoy radican en el Departamento de Sucursales y las Direcciones Regionales.

**R 3 OG:** *Debiera establecerse a nivel de Sucursales un procedimiento explícito para la supervisión de los centros de pago, para lo cual debiera disponerse de una contraparte a nivel central en el Departamento de Operaciones, en la División Pago de Beneficios.*

La nueva licitación del “Servicio de Atención y Pago de Beneficios de Seguridad Social” contempla la supervisión de todos los canales de pagos, con procedimientos explícitos (no sólo en sucursales) y las respectivas contrapartes centrales.

**R5 OG:** *Establecer un sistema de evaluación de desempeño orientado a la atención de público, con los respectivos sistemas de soporte (sistematización de buenas prácticas, capacitación, TIC, etc.).*

La evaluación del desempeño es una materia de análisis en todas las instituciones del Estado. En INP se estudia actualmente un nuevo sistema, en conjunto con el Servicio Civil.



### c) Recomendaciones con las que discrepamos

**R4 DI.** *El INP debiera dejar de proveer “Beneficios complementarios de protección Social”, y sus subproductos “Servicios Sociales” y “Análisis para el diseño de Políticas Públicas”, considerando las duplicidades que presenta con otras instituciones en cuyo quehacer se hacen cargo de estas actividades y que además forman parte de sus definiciones y funciones centrales.*

INP es la entidad que mayor contacto tiene con adultos mayores en el territorio, lo que se va a incrementar con la Reforma Previsional (IPS) por lo que dejar de proveer estos beneficios y análisis tendrá un efecto que la ciudadanía evaluará negativamente. Dichos beneficios se otorgan como un valor agregado del quehacer institucional, son el resultado del trabajo en red con otras instituciones públicas y privadas (Consultorios de Salud, FONASA, FONADIS, SENAMA, CCAF, farmacias, entidades culturales, municipios, entre otros) con un uso mínimo de recursos y con retorno social significativo, cuyas actividades se desarrollan en su gran mayoría en los mismos locales en que funcionan las oficinas de INP y en las rutas de pagos rurales. Sugerimos por tanto evaluar el impacto de los beneficios complementarios de protección social antes de decidir su discontinuidad o relocalización en otras entidades, en cada territorio en particular y el resultado en materia de costo efectividad, asociado a que dichas actividades las desarrollen terceros.

Concordamos tempranamente con la Consultora en que no era necesaria la existencia de programas y estructuras nacionales en materia de beneficios sociales, en paralelo a las actividades de índole regional. Ello se ha traducido en el término de la División de Programas y Beneficios Sociales y en la conformación de un subdepartamento de Beneficios Complementarios de Protección Social en el Departamento de Sucursales, centrado en metodologías y comunicaciones orientadas al desarrollo de la cultura previsional, el fortalecimiento de las organizaciones de mayores y los convenios de beneficios complementarios.

**R 14 P:** *Los procesos y estructura del Departamento de Operaciones del INP (y el soporte legal respectivo) podrían ser la base del área de pensiones del IPS, considerando las recomendaciones de mejora que se señalan.*

El Departamento de Operaciones ha experimentado durante 2007 una integración de sus procesos de análisis, concesión y pagos, a partir del historial previsional digital, el que permite cambiar la manera de trabajar (de análisis manuales basados en carpetas a análisis por reglas de negocios), lo que permite conceder en cualquier sucursal del país. Por lo tanto la base del área de pensiones del IPS no son los procesos manuales ni la estructura actual, sino el sistema de información previsional y una estructura flexible que responda a la demanda de productos y servicios. Con esta concepción se ha diseñado el modelo de atención,



verificación de requisitos, concesión y pagos de la Reforma Previsional.

Desde el punto de vista de estructura, este cambio en la forma de trabajar se traducirá en un proceso de atención por “niveles de complejidad”, con canales de atención virtual (trámites en línea), canales de atención presencial (trámites presenciales y concesión por reglas de negocio) y unidades de análisis de casos de mayor complejidad, las que pueden estar agrupadas en un Departamento de Operaciones (Bonos de Reconocimiento, por ejemplo) o distribuidas territorialmente de acuerdo al flujo de demanda (analistas por centros de atención o comisiones regionales de análisis de casos de mayor complejidad). Es la evaluación de costo efectividad la que definirá los componentes de la estructura, los que deben ser flexible a los cambios en la demanda de productos y servicios.

#### **d) Otras observaciones**

- “El INP no cuenta con una política ni un sistema de gestión de la capacitación” Esta afirmación en la página 37 de la “Síntesis...” sobre la gestión de capacitación, no sólo es imprecisa sino que entrega información errada: existen Planes de Capacitación Anual, desde el 2002. El Plan de Capacitación contiene políticas, el diagnóstico de necesidades de capacitación, objetivos estratégicos, el programa, los contenidos, los montos, las fechas, la distribución presupuestaria por regiones y metas de evaluación cognitiva. Los planes Anuales ha sido validados por SENCE y por el Servicio Civil, para el cumplimiento del PMG de Capacitación.
- La superposición de remuneraciones en determinados grados se debe a asignaciones de zona, bienes y compensaciones a personas que fueron reencasilladas en planta en menores grados.
- En cuanto a las Auditorías informáticas y de los Estados Financieros, el Plan 2008 las contempla. Los planes anteriores, basados en la evaluación de riesgos, se centraron en otras áreas.
- El porcentaje de funcionarios ubicados en el escalafón administrativo es de un 45 %. No todos los funcionarios administrativos tienen sólo educación media, un 5% de estos funcionarios son profesionales que reciben asignación pero no han pasado al escalafón profesional. La media de permanencia de estos funcionarios en el Instituto es de 25 años, han recibido capacitación pertinente a las funciones que desarrollan, logrando especialización y experiencia. El nuevo modelo de atención requiere la incorporación de competencias técnicas y poner el foco en la calidad de atención.
- Cuando se refiere a la optimización de las modalidades de pago, enfocándose en aquellas de menor costo, aspecto que está desarrollando el INP, se señala el depósito bancario como una modalidad “excepcional”. Esta recomendación aparece contradictoria pues la tarifa depósito bancario es más baja, y en



cuanto a atención tiene la característica de ser “no presencial”.

- Tanto las Direcciones Regionales como el Departamento de Sucursales han sido fuentes de innovación en los diversos territorios, en la propuesta, definición, apoyo, coordinación y supervisión de servicios a la ciudadanía. Ello se traduce en los destacados niveles de satisfacción de usuarios en mediciones especializadas.
- El Departamento de Sucursales es la única instancia institucional que realiza en forma periódica y constante acciones de contacto y coordinación permanente de las diferentes instancias de Atención de Público.
- Los criterios para la definición de indicadores de INP son homogéneos, se basan en la metodología establecida por la DIPRES, la cual entiende por calidad del servicio “**una dimensión específica del concepto de eficacia**”, cuyos elementos son la oportunidad, accesibilidad, precisión y cortesía.
- Por último, y tal como se señaló en documentos anteriores, no se observa en parte alguna del documento de la consultora un **análisis de riesgos** que podrían atender contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, ni propuestas para minimizarlos.
- Con fecha **10 de diciembre de 2007** se remitió las observaciones a los indicadores propuestos por Santiago Consultores, no recibiendo a la fecha la retroalimentación de este documento. Asimismo, la información no quedó reflejada en el Informe Final ni en la Síntesis Ejecutivo de EGC-INP.

#### Otras observaciones formales:

- En el párrafo donde se mencionan las unidades de apoyo no está considerado el Departamento de Planificación. (1.4. Estructura Organizacional y Personal).
- En Tabla “servicio de recaudación de cotizaciones previsionales”, Falta Banco de Chile.
- Falta convenio TGR (Medio de Pago)
- En los Procesos INP, no menciona dentro de la recaudación electrónica la web INP.
- En los Procesos INP, en la recomendación referida a la optimización de los pagos, se mezcla lo relacionado con la recaudación (electrónica y web) con un mecanismo para el pago de beneficios (cuenta corriente BCI).