



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**REDISEÑO DEL PROCESO DE NOMINACIÓN DE LIQUIDADOR DEL
DEPARTAMENTO JURÍDICO DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSOLVENCIA Y
REENPRENDIMIENTO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOAQUÍN IGNACIO ARCE SÁNCHEZ

PROFESOR GUÍA:
Raúl Uribe Darrigrandi

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
Manuel Díaz Romero
Hugo Sánchez Ramírez

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: **JOAQUÍN IGNACIO ARCE SÁNCHEZ**
FECHA: 2022
PROF. GUÍA: Raúl Uribe Darrigrandi

REDISEÑO DEL PROCESO DE NOMINACIÓN DEL LIQUIDADOR DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSOLVENCIA Y REEMPRENDIMIENTO

Tras la creación de la ley 20.720 en el año 2014, entraron a ser partícipes de los procedimientos concursales de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento o SUPERIR, personas naturales y empresas de todo tamaño. Esto conlleva un aumento significativo en la demanda de sus servicios, aumento que se ve reflejado principalmente en las liquidaciones de los bienes de la persona deudora y las liquidaciones de activos de empresas.

Mediante un análisis de la situación actual de estructura, personas y procesos del Departamento Jurídico de la SUPERIR, se identificó que un rediseño al proceso de nominación de liquidador aporta de manera directa a mejorar la capacidad de atención de procedimientos de liquidación. Además, aumentar la eficiencia de este proceso beneficia directamente a la SUPERIR, ya que ante posibles subidas en la demanda de procedimientos de liquidación, asegura el cumplimiento del proceso en plazos acotados por la ley.

Dado lo anterior se definió el objetivo de Rediseñar el proceso de Nominación de Liquidadores con el propósito de mejorar la eficiencia y seguimiento del proceso, facilitando una mejor toma de decisión de los acreedores en la nominación de liquidador. Este trabajo de título tiene como alcances modelar el rediseño, definiendo una brecha de mejora para pasar de la situación actual a la deseada. No incluye implementación del modelo.

El rediseño propuesto inició con un análisis de la situación actual del proceso, identificando oportunidades de mejora que lleven al estado deseado del proyecto. En base a dicho estudio se logró rediseñar el ingreso de datos de la solicitud de nominación, el modo de votación de los acreedores, la acreditación de estos y también, se incluye notificaciones del estado de la solicitud al solicitante de la nominación y a los tres acreedores principales. Por medio del rediseño se disminuyen tiempos de trabajo, se eliminan duplicación de tareas en el proceso de revisión de antecedentes, se automatiza el modo de votación de acreedores, se agrega información relevante del desempeño de liquidadores previo a la votación y se disminuyen los requerimientos a la SUPERIR, por medio de la notificación a acreedores y solicitante.

El impacto económico se evaluó a través de un análisis costo – beneficio en un horizonte temporal de 5 años, definiendo beneficios que significaría la implementación del proyecto de esta memoria, obteniendo un VAN positivo de 46.540.720 de CLP con una tasa del organismo público del 6% y una TIR de 21,65%.

*“Vi tantas liebres correr sin sentido,
que aprendí a ser tortuga y apreciar el recorrido”*

*“Nuestra alma necesita las pausas
Creadoras de oración durante el día”*

AGRADECIMIENTOS

Quiero partir por agradecer a mi familia, por ser las personas que más han influido en mi forma de ser. A mi Papá por enseñarme el beneficio y alegría de servir a los demás. A mi Mamá por enseñarme la fuerza de la oración y el optimismo. A mi hermano Nico, por enseñarme como anteponerme a la vida, mi hermana Chuchu, por enseñarme el valor del esfuerzo y a mi hermana Soni por enseñarme a reír incluso ante lo adverso. A todos ellos, les agradezco de corazón el haber estado en cada etapa de mi vida, los quiero y amo mucho, por favor sigan acompañándome siempre.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis abuelos, quienes han sido un pilar importante en mi vida. A mi abuelita Nena que está en el cielo, me enseñó al igual que mi Papá, la tremenda alegría de regalinear a los que uno quiere y de ayudar a los demás. Mi tata Pitino, quien me enseñó que independiente de lo grave que se ponga la vida, hay que estar calmado. A mi tata Mario que me ha enseñado la humildad, o el ser “buen pobre” como él dice, el esfuerzo, y la alegría de compartir con los demás, además de enseñarme que nunca de está demás una broma que alegre. Quiero agradecer también a mi Abueli Sonia, que me llena de ternura, de amor y alegría desde pequeño.

En tercer lugar, quiero agradecer a mi polola, la Negri. Ha estado en mi vida desde hace más de 8 años, siempre me saca una sonrisa. Gracias por tu amor, tu cariño, tu preocupación y ternura. ¡Te amo muchísimo!

También agradecer a mis primos del grupo llamado “Los de Tora la Live”, formado por mi hermano Nico, Seba y Andrés. Como dice el nombre del grupo, han estado siempre, enseñándome el gran valor de la amistad.

A mis amigos de la universidad, que hicieron de mi estadía en la FCFM una tremenda experiencia. Me llevo grandes amistades, como la que tengo con mi gran amigo Beto, mi compañero máximo. Mi gran amigo Depla, que fue mi primer amigo de la universidad, a quien quiero y estimo mucho. A Cristobal Parraguez, un gran amigo también. Al grupo llamado “Los Milenials” que son unas excelentes personas y amigos, quiero nombrar a Flora, Echeve, Wolf, Rodri, Stef, Huguito Leyton, Guille, Rafa, Fab, Mauro y Max.

Agradecer enormemente a mi Profesor guía, Raúl Uribe, pilar fundamental de este trabajo, me ayudo enormemente a sacar adelante mi tesis. Además de ser un completo referente académico y profesional, muestra real preocupación por sus alumnos, apoyándolos tanto en lo académico como en lo personal.

Mónica Valdebenito, perteneciente a la administración del DII. Gracias a personas como ella, empáticas y al servicio de los demás por vocación, es que muchos de los estudiantes pueden sacar adelante su carrera. ¡Gracias Mónica! Agradecer también enormemente a Carlos Reyes de la SUPERIR, quien sin conocerme me ayudó y aconsejó mucho. Siempre con muy buena disposición. Por último, lo más importante es agradecer a Dios por todo el amor y cuidado que me da a diario, me considero una persona profundamente amada y bendecida.

TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1	Historia y rubro de la organización	1
1.2	Objetivos, misión y visión.....	2
1.3	Organigrama	3
1.4	Productos y/o Servicios.....	5
1.5	Relación Entre Agentes	6
1.6	Terminología de uso frecuente.....	8
2	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	10
2.1	Identificación y justificación del problema y oportunidad	10
2.1.1	Análisis de la situación actual del Departamento Jurídico.....	11
2.1.2	Proceso de elección de rediseño.....	14
3	OBJETIVOS	23
3.1	Objetivo general.....	23
3.2	Objetivos específicos	23
4	METODOLOGÍA	24
5	MARCO CONCEPTUAL	25
5.1	Conceptos en la metodología.....	25
5.1.1	Gestión y rediseño de procesos	25
5.1.2	Business Process Model and Notation (BPMN).....	27
5.1.3	Gestión del cambio	27
6	RESULTADOS ESPERADOS	29
7	ALCANCES	29
8	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE NOMINACIÓN DE LIQUIDADOR (AS – IS)	29
8.1	Modelación del proceso actual de nominación de liquidador.....	30
8.1.1	Ingreso de antecedentes	30
8.1.2	Revisión de antecedentes.....	36
8.1.3	Votación.....	38
8.1.4	Nominación de liquidador	41

8.1.5	Remisión de oficio.....	41
9	REDISEÑO (TO – BE)	42
9.1	Oportunidades de mejora detectadas	42
9.2	Propuesta de rediseño.....	44
9.3	Modelamiento del rediseño (TO – BE)	45
9.3.1	Rediseño ingreso de datos	45
9.3.2	Rediseño etapa de votación.....	47
9.3.3	Estado de solicitud de la nominación.....	53
9.4	Cuadro resumen comparativo situación AS-IS – TO-BE	55
10	GESTIÓN DEL CAMBIO	55
10.1	Contexto organizacional.....	56
10.2	Aspectos que conservar	56
10.3	Gestión de aprendizaje y habilidades.....	56
10.4	Factores críticos de éxito	57
10.5	Evaluación y cierre	58
11	ANÁLISIS IMPACTO COSTO – BENEFICIO	58
11.1	Beneficios	58
11.2	Costos	60
11.2.1	Costos de implementación	60
11.2.2	Costos fijos	61
11.3	Flujo de caja	62
12	CONCLUSIONES	63
13	BIBLIOGRAFÍA	66
14	ANEXOS	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama SUPERIR	3
Ilustración 2: Relación entre agentes de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	6
Ilustración 3: Estructura Departamento Jurídico.....	11
Ilustración 4: Estructura Subdepartamento Jurídico.....	12
Ilustración 5: Árbol de problemas (Departamento Jurídico).....	15
Ilustración 6: Demanda histórica de procedimiento de renegociación 2014 – Julio 2022	17

Ilustración 7: Demanda histórica de procedimiento de reorganización 2014 - Julio 2022.....	18
Ilustración 8: Demanda histórica de procedimiento de liquidación de personas 2014- Julio 2022	19
Ilustración 9: Demanda histórica de procedimientos de liquidación de activos de empresas 2014 – Julio 2022.....	20
Ilustración 10: Proyección de demanda de liquidación de personas	22
Ilustración 11: Proyección de demanda de liquidación de empresas	22
Ilustración 12: Metodología del proyecto.....	24
Ilustración 13: Vista de ingreso al proceso de nominación.....	31
Ilustración 14: Autenticación solicitante.....	31
Ilustración 15: Instrucciones de solicitud de nominación.....	32
Ilustración 16: Validación de antecedentes	33
Ilustración 17: Datos del deudor	33
Ilustración 18: Documentación adjunta	34
Ilustración 19: Acreedores principales	35
Ilustración 20: Término proceso de nominación	35
Ilustración 21: BPMN ingreso de antecedentes AS-IS.....	36
Ilustración 22: BPMN revisión de antecedentes AS-IS.....	38
Ilustración 23: BPMN acreditación votantes AS-IS.....	39
Ilustración 24: BPMN proceso votación AS-IS.....	40
Ilustración 25: BPMN ingreso de antecedentes TO-BE.....	45
Ilustración 26: BPMN revisión de antecedentes TO-BE.....	46
Ilustración 27: BPMN registro de gestor de votantes y votantes TO-BE.....	49
Ilustración 28: BPMN proceso de votación TO-BE	52
Ilustración 29: BPMN solicitud de nominación TO-BE.....	54
Ilustración 30: Estructura Sub Departamento de Renegociación.....	71
Ilustración 31: Diagrama Ishikawa de evaluación de aumento de capacidad de liquidaciones	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Glosario	8
Tabla 2: Tabla Resumen Comparativo AS IS – TO BE	55
Tabla 3: Beneficios a 5 años.....	60
Tabla 4: Inversión.....	61
Tabla 5: Costos fijos	62
Tabla 6: Flujo de caja a 5 años	62
Tabla 7: Indicadores financieros.....	63
Tabla 8: Distribución de Trabajos Regionales.....	73

TABLA DE ANEXOS

Anexo A: Plataforma Integral de Atención Ciudadana.....	71
--	-----------

Anexo B: Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora	71
Anexo C: Encargado de Lobby, Transparencia y participación Ciudadana.....	71
Anexo D: Personas Plataforma Integral de Atención Ciudadana y Personas	
Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora	71
Anexo E: principales servicios del departamento jurídico son los siguientes:.....	75
Anexo F: Diagrama Ishikawa.....	76
Anexo G: Solicitud de inicio de liquidación voluntaria	76
Anexo H: Certificado de envío de causa de poder judicial.....	85
Anexo I: Nómina de acreedores	86
Anexo J: BPMN proceso de nominación AS-IS.....	87
Anexo K: Vista ingreso de documentos TO-BE.....	87
Anexo L: Vista nómina de acreedores TO-BE.....	88
Anexo M: Vista declaración jurada TO-BE	89
Anexo N: Nómina de liquidadores	90
Anexo O: Información de procedimiento del liquidador.....	90

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia y rubro de la organización

La Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento es un organismo autónomo, con personalidad jurídica propia, la cual se relaciona con el Presidente de la Republica a través del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. La principal función de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento es supervigilar y fiscalizar las actuaciones de los Veedores, Liquidadores, Martilleros Concursales, administradores de la continuación de las actividades económicas del deudor y de los asesores económicos de insolvencia, de conformidad.

Asimismo, en su calidad de continuadora legal de la Superintendencia de Quiebras, fiscaliza la actuación de los síndicos y administradores de la continuación del giro que intervienen en las quiebras, convenios y cesiones de bienes en actual tramitación, los cuales siguen rigiéndose por las normas contenidas en el Libro IV del Código de Comercio, de conformidad al artículo primero transitorio de la Ley N.º 20.720. Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento continuadora legal de la Superintendencia de Quiebras. En relación con esto, y en el marco de su rol fiscalizador, recibe las denuncias que los trabajadores, acreedores, fallido o terceros interesados formulen en contra de los entes fiscalizados.

En Chile, la actual institución surgió en 1929 con la creación de la Sindicatura General de Quiebras, organismo auxiliar de los Tribunales de Justicia encargado de administrar los bienes y pagar las deudas de personas caídas en falencia comercial por cesación de pagos a sus acreedores. La Sindicatura General de Quiebras funcionaba tan solo con un fiscal nacional de quiebras y unos síndicos de quiebra, quienes correspondían a empleados públicos.

Luego, en 1979, la institución se reorganiza para pasar a depender directamente del ministerio de justicia y pasar a llamarse Sindicatura Nacional de Quiebras. Su estructura queda integrada por una contraloría interna, fiscalía y los departamentos Administrativos de estudios económicos y de quiebra.

Otro hecho relevante ocurre en 1982, donde se establece la fiscalía nacional de Quiebras, una persona jurídica de carácter autónomo, duración indefinida que se relaciona con el Poder Ejecutivo mediante el ministerio de Justicia, la jefatura superior de este ente creado recaería en el fiscal nacional de Quiebras.

Posteriormente en 2002 en el marco de la reforma procesal penal y de acuerdo con las nuevas normas legislativas contempladas en la Ley 19.806, la institución es elevada de cargo a la categoría de Superintendencia de Quiebras. Tras un período de 3 años desde el funcionamiento como Superintendencia, en 2005 se le conceden los poderes que permiten ejercer el rol fiscalizador y regulador de la Superintendencia de Quiebras, esto se obtuvo gracias a la Ley 20.004.

Finalmente, en 2014 se publica la Ley N° 20.720 de Reorganización y Liquidación de Activos de

Empresas y Personas, y se crea la nueva Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento. Asimismo, la Superintendencia comienza a relacionarse con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo [1].

1.2 Objetivos, misión y visión

La misión de la Superintendencia es “Contribuir con el desarrollo económico del país, velando por la efectividad y transparencia de los procedimientos concursales y de quiebras, a través de la fiscalización y facilitación de acuerdos en resguardo de sus intervinientes, promoviendo el reemprendimiento mediante la superación de la situación de insolvencia y sobreendeudamiento de personas y empresas”.

Los objetivos estratégicos que la superintendencia se propone son los siguientes:

1. Garantizar, a través de procesos de fiscalización continuos y eficaces, que los entes fiscalizados cumplan en forma eficiente y transparente con las leyes, reglamentos e instructivos vigentes que les rigen.
2. Fortalecer la gestión interna de la Institución, a través del mejoramiento de los procesos y la optimización de los recursos organizacionales.
3. Lograr una atención oportuna y de calidad, a todos los usuarios/as en los distintos servicios que la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento otorga a la ciudadanía.
4. Fortalecer la autonomía de las coordinaciones regionales, acercando los servicios de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento a todos los ciudadanos/as del país.
5. Posicionar frente a la ciudadanía el procedimiento concursal de renegociación de persona deudora, como una herramienta para resolver la situación de sobreendeudamiento o insolvencia financiera.

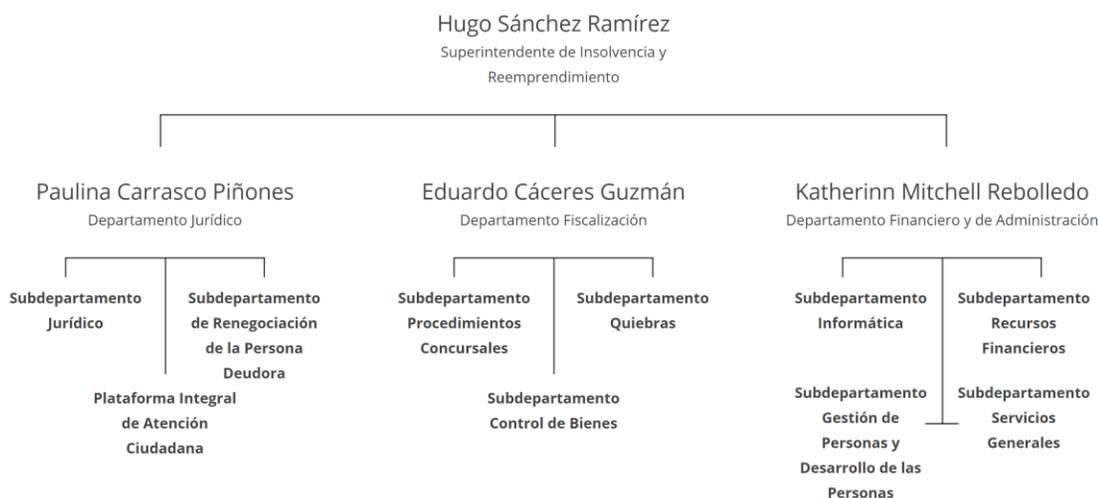
La principal función de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento es supervigilar y fiscalizar las actuaciones de los Veedores, Liquidadores, Martilleros Concursales, administradores de la continuación de las actividades económicas del deudor y de los asesores económicos de insolvencia, de conformidad.

Asimismo, en su calidad de continuadora legal de la Superintendencia de Quiebras, fiscaliza la actuación de los síndicos y administradores de la continuación del giro que intervienen en las quiebras, convenios y cesiones de bienes en actual tramitación, los cuales siguen rigiéndose por las normas contenidas en el Libro IV del Código de Comercio, de conformidad al artículo primero transitorio de la Ley N.º 20.720. Con respecto a lo anterior y en el marco de su rol fiscalizador, recibe las denuncias que los trabajadores, acreedores, fallido o terceros interesados formulen en contra de los entes fiscalizados. [2]

1.3 Organigrama

El organigrama actual de la SUPERIR se presenta a continuación en la figura 1, donde se muestra quien actualmente tiene los cargos principales en la organización y los distintos departamentos que existen.

Ilustración 1: Organigrama SUPERIR



Fuente: Pagina web SUPERIR [3]

A continuación, se detallan las características que componen a las 3 [4] entidades más relevantes para el presente trabajo, que son el Superintendente de Insolvencia y Reemprendimiento, el Departamento Jurídico y el Subdepartamento Jurídico.

1. Superintendente de Insolvencia y Reemprendimiento: es el jefe superior de la Superintendencia y su representante legal, tendrá a su cargo el cumplimiento de las funciones y atribuciones que la ley le encomienda y las que correspondan a este organismo (Artículo 334 de la Ley N.º 20.720). Además, debe determinar mediante resolución, los niveles internos que ejercerán las funciones que la ley encomienda a la Superintendencia, como asimismo el personal adscrito a tales unidades. (Artículo 335 de la Ley N.º 20.720). Además, ejerce las siguientes funciones:

- Asegurar la legalidad de los actos de la Superintendencia.
- Ejecutar, dirigir, controlar y coordinar las acciones judiciales que representen los intereses, facultades y deberes del servicio, sean administrativos o civiles.
- Asesorar a la jefatura y a las distintas instancias del servicio en materias de índole jurídica, proporcionándoles soluciones oportunas, ajustadas a derecho, al marco legal vigente y a los lineamientos de la Institución.
- Definir indicadores y metas de gestión del Departamento, controlando y evaluando el avance de éstas y asegurando su cumplimiento.

- e) Promover la acción coordinada de los Subdepartamentos y Unidades bajo su dependencia, promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos y productos vinculados a su área de responsabilidad, de acuerdo con los lineamientos estratégicos del servicio.
- f) Administrar y priorizar la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos asignados al Departamento.
- g) Velar por el fortalecimiento y la mejora continua de los procesos a través de los cuales se cumplen las funciones del Departamento.
- h) Subrogar a la Jefatura del servicio, en ausencia de la Jefatura del Departamento de Fiscalización. Resolución Exenta N.º 2318 de 02.03.2018

2. Departamento Jurídico: las principales funciones de la jefatura del Departamento Jurídico son:

- a) Asegurar la legalidad de los actos de la Superintendencia.
- b) Ejecutar, dirigir, controlar y coordinar las acciones judiciales que representen los intereses, facultades y deberes del Servicio, sean administrativos o civiles.
- c) Asesorar a la jefatura y a las distintas instancias del Servicio en materias de índole jurídica, proporcionándoles soluciones oportunas, ajustadas a derecho, al marco legal vigente y a los lineamientos de la Institución.
- d) Definir indicadores y metas de gestión del Departamento, controlando y evaluando el avance de éstas y asegurando su cumplimiento.
- e) Promover la acción coordinada de los Subdepartamentos y Unidades bajo su dependencia, promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos y productos vinculados a su área de responsabilidad, de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Servicio.
- f) Administrar y priorizar la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos asignados al Departamento.
- g) Velar por el fortalecimiento y la mejora continua de los procesos a través de los cuales se cumplen las funciones del Departamento.
- h) Subrogar a la Jefatura del Servicio, en ausencia de la Jefatura del Departamento de Fiscalización.

3. Subdepartamento Jurídico: las principales funciones de la jefatura del Subdepartamento Jurídico son:

- a) Formular y apoyar en la formulación y/o preparación de presentaciones ante organismos privados o públicos a requerimiento del/la Superintendente/a de Insolvencia y Reemprendimiento o de los demás órganos del Servicio sobre materias relativas a derecho administrativo.
- b) Participar activamente en la gestión del equipo que integra, apoyando desde el contexto jurídico las actividades del quehacer operativo de la Institución.
- c) Proveer de fundamentos jurídicos a la Jefatura del Servicio para la toma de decisiones, elaborando estudios e informes en derecho de las materias que le son requeridas.
- d) Colaborar con la revisión formal de resoluciones del Subdepartamento de Renegociación de Persona Deudora y en la unificación de criterios para la elaboración de dichas resoluciones.

- e) Coordinar la revisión de los proyectos de ley que ingresen al Congreso y que digan relación con las normas de derecho concursal.
- f) Responder las consultas, reclamos y requerimientos de organismos públicos y público en general en las materias de su competencia.
- g) Velar por el fortalecimiento y la mejora continua de los procesos a través de los cuales se cumplen las funciones del Subdepartamento.
- h) Cumplir las demás funciones que le asigne la jefatura del Servicio en el ámbito de su competencia.

Además, le corresponderá apoyar a la autoridad y jefaturas del Servicio en la aplicación correcta y oportuna de la normativa administrativa legal vigente, cuyas funciones principales son:

- a) Asesorar a la autoridad y jefaturas del Servicio en situaciones que digan relación con la Ley de Bases Generales de Administración del Estado, Estatuto Administrativo, Procedimiento Administrativo, Compras Públicas, potestades de la Superintendencia y otras materias relacionadas con el derecho administrativo que no sean competencia de otras áreas.
- b) Proveer de fundamentos jurídicos a la jefatura para la toma de decisiones, elaborando estudios e informes en derecho de las materias que le sean requeridas.
- c) Colaborar en la elaboración de informes que sean requeridos por la Contraloría General de la República, como también en la elaboración de informes necesarios para la solicitud de pronunciamientos a la misma entidad.
- d) Comparecer ante los tribunales de justicia en procedimientos o asuntos asignados bajo su responsabilidad.
- e) Difundir la normativa y jurisprudencia administrativa pertinente proponiendo acciones de formación o capacitación interna.
- f) Gestionar la tramitación del Procedimiento Sancionatorio de la Superintendencia, en sede administrativa y judicial.
- g) Gestionar el procedimiento regulatorio de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, para el correcto ejercicio de la facultad del Servicio de dictar normas de carácter general, emitir instructivos y oficios circulares.
- h) Gestionar los procedimientos relacionados con la Ley N.º 19.913 y efectuar los reportes de operaciones sospechosas a la Unidad de Análisis Financiero como también el Sistema de Prevención de LA/FT/DF.
- i) Asesorar a los diversos órganos en las materias relacionadas con la Ley N.º 20.880.
- j) Preparar y revisar los convenios institucionales de acuerdo con los lineamientos institucionales.
- k) Gestión de consultas y reclamos de orden jurídico que no sean de competencia exclusiva de otras unidades.
- l) Realizar capacitaciones para difundir los procedimientos y materias a su cargo.

1.4 Productos y/o Servicios

Los principales servicios ofrecidos por la Superintendencia de insolvencia y Reemprendimiento son 4. Dependiendo del tipo de procedimiento se pueden acoger personas naturales o empresas

que se declaren insolventes. Para el caso de personas deudoras existen los procedimientos de renegociación de la persona deudora y liquidación de la persona deudora. Los servicios para empresas o personas jurídicas son los procedimientos concursales de reorganización y los procedimientos concursales de liquidación de empresas. A continuación, se realizará una explicación de los 4 principales servicios de la superintendencia:

Procedimientos de la persona deudora

1. **Procedimiento Concursal de Renegociación de la Persona deudora:** Servicio público, en el cual los usuarios acogidos a la ley 20.720 pueden renegociar sus deudas, mediante un acuerdo, en el cual son asesorados por la SUPERIR.
2. **Procedimiento Concursal de Liquidación de Bienes de la Persona Deudora:** Servicio público por medio del cual los usuarios acogidos a la ley 20.720 pueden liquidar sus bienes, con el fin de pagar el total de sus deudas.

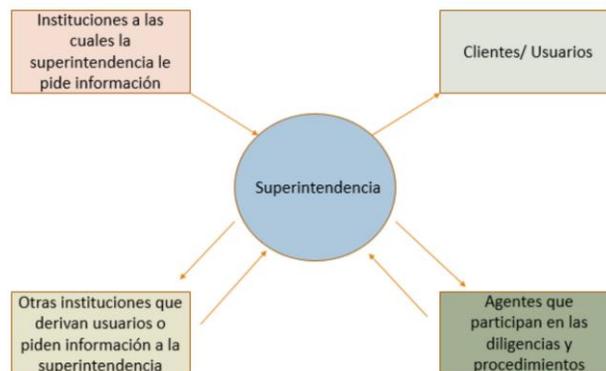
Procedimientos de la empresa deudora

1. **Procedimiento de reorganización:** Es un procedimiento judicial, mediante el cual una organización puede reestructurar sus pasivos y activos, al declararse insolvente.
2. **Procedimiento Concursal de Liquidación de Activos de Empresas:** Es un procedimiento judicial mediante el cual una organización puede liquidar sus bienes con el objetivo de pagar el total de su deuda [5].

1.5 Relación Entre Agentes

En la siguiente imagen se muestra el tipo de relación de la SUPERIR con agentes externos, de modo que hay organismos que proveen, hacen requerimientos o interactúan o con la SUPERIR.

Ilustración 2: Relación entre agentes de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento



Fuente: MEJORA DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE CONTROL Y MONITOREO DE LA FISCALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONCURSAL DE LIQUIDACIÓN

Como se puede ver en el diagrama, instituciones a las que la SUPERIR pide información se clasifican como **organismos que proveen**. Clientes o usuarios, quienes también se conocen como deudores, y otras instituciones, son organismos que **hacen requerimientos**. Por último, tanto agentes que participan en diligencias y procedimientos, como instituciones que derivan usuarios o piden información a la Superintendencia se definen como organismos que interactúan con la Superintendencia.

A continuación, se especifican que organismos proveen, requieren o interactúan con la SUPERIR, definiendo aquellos que son relevantes para el contenido de este trabajo de título:

Agentes que proveen a la SUPERIR

1. **Conservador de Bienes y Raíces:** información de patrimonio del deudor.
2. **Servicio de Impuestos Internos:** provee carpeta tributaria u otros documentos que acrediten la condición de deudor.
3. **Registro Civil:** provee clave única, registros de vehículos, entre otros.
4. **Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras:** provee certificado de deudas.
5. **Poder Judicial:** provee verificación de notificación de juicios ejecutivos.
6. **Corporación de Asistencia Judicial:** SUPERIR deriva casos sociales específicos.
7. **Clínicas Jurídicas:** SUPERIR deriva casos sociales, con intención de patrocinio de abogado para el deudor.

Agentes que hacen requerimientos a la SUPERIR

1. **Usuarios o deudores:** Toda persona natural o jurídica que requiera acogerse a la ley 20.720, o requiera algún tipo de información relacionada a los procedimientos concursales
2. **Contraloría Presidencia.**
3. **Ministerio de Economía.**
4. **Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno.**
5. **Dirección de Presupuesto de Chile.**

Principales agentes externos que participan de los procedimiento concursales

1. **Liquidador:** persona que lleva a cabo la liquidación de bienes.
2. **Martillero Concursal:** persona que encargada de la venta de los bienes.
3. **Veedor:** Persona que lleva a cabo el proceso de reorganización de empresas.
4. **Acreedores:** proveen información de deudas del deudor.

Principales agentes internos que participan de los procedimiento concursales

1. **Fiscalizadores:** Encargados de fiscalizar a liquidadores, veedores y martilleros.
2. **Funcionarios:** Empleados de la SUPERIR, que cumplen con las diversas funciones ligadas a los procedimientos concursales.

1.6 Terminología de uso frecuente

A continuación, se incorpora un glosario, en el cual se definen términos que serán usados recurrentemente en este informe:

Tabla 1: Glosario

Concepto	Descripción
SUPERIR	Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento,
LEY 20720	La ley de insolvencia y reemprendimiento es un procedimiento que permite a personas naturales, pymes y grandes empresas negociar sus obligaciones mediante un convenio con el sector financiero y con los acreedores. Básicamente, permite llegar a un acuerdo con las personas y organizaciones a las que se les debe dinero
Liquidación	La Liquidación de Empresas es un procedimiento judicial cuyo objeto es la venta rápida y eficiente de los bienes de la Empresa Deudora que se ha vuelto inviable económicamente, con el objeto pagar a sus acreedores.
Veedor	Veedor es aquella persona natural sujeta a la fiscalización de la Superir, cuya misión principal es favorecer los acuerdos entre el deudor y sus acreedores , facilitar la proposición de acuerdos de reorganización judicial, resguardar los intereses de los acreedores, requiriendo las medidas precautorias y de conservación de los activos del deudor, además de resguardar el cumplimiento del Acuerdo de Reorganización por, al menos, un año desde aprobado el mismo.
Liquidador	El liquidador es la persona natural que actúa como administrador y representante legal de la entidad en proceso de liquidación.
Procedimiento concursal de liquidación	Es un procedimiento judicial que tiene por finalidad la liquidación rápida y eficiente de los bienes de la Persona Deudora, con el objeto de propender al pago de sus acreedores.
Procedimiento concursal de Renegociación	Es un procedimiento administrativo y gratuito en que la Superintendencia actúa como facilitadora de acuerdos entre la Persona Deudora y sus acreedores. Este procedimiento tiene por finalidad la renegociación de las obligaciones del deudor o la ejecución de sus bienes para el pago de sus obligaciones vigentes. El procedimiento consta de tres audiencias en que participa el deudor y sus acreedores y la Superintendencia: a) Audiencia de Determinación del Pasivo, b) Audiencia de Renegociación, y/o c) Audiencia de Ejecución.

Procedimiento concursal de Reorganización	Es un procedimiento judicial, que tiene por finalidad la reestructuración de los pasivos y activos de la Empresa Deudora, cuando ésta es viable.
Departamento Jurídico	Es la entidad que cumple sus objetivos proveyendo servicios de asesoría legal, de representación en litigios y en negociaciones, y en la elaboración de documentos legales para la Secretaría General, los cuerpos políticos y otros órganos dentro de la Organización.
Subdepartamento Jurídico	Sub-área del departamento Jurídico
Unidad de Entes Fiscalizados	Área perteneciente al Subdepartamento Jurídico encargada del proceso de nominación de liquidador y además de la supervisión de la nómina de entes fiscalizados.
Nominación de Liquidador	Proceso por el cual la SUPERIR, mediante la votación de los 3 principales acreedores, designa el liquidador a cargo de ejercer la labor de liquidar bienes de la persona o activos de la empresa. Siempre se nombra un liquidador titular y un liquidador suplente en caso de que el titular tenga algún problema.
Superintendente	Persona que tiene la dirección suprema o es la máxima responsable de una cosa, en este caso de la SUPERIR
Persona natural	La persona natural se puede entender como aquel ser humano que desea desempeñar y ejercer obligaciones a título personal. Tomando en cuenta la manera como constituye su empresa. Así, asume todas y cada una de las obligaciones que a futuro se le vayan a presentar.
Persona jurídica	Una persona jurídica es todo ente susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones, para cumplir con su objeto y con los fines para los cuales fue creado. Organizaciones o empresas.
Proceso	Conjunto de actos concatenados y regulados por la legislación procesal que, con o sin la intervención de otras personas, se desarrolla por órganos jurisdiccionales de cualquier orden (civil, penal, contencioso-administrativo, laboral, militar, etc.), sirviéndoles de cauce formal para conocer un asunto controvertido y emanar, válidamente y en el ámbito de su competencia, una resolución final jurídicamente fundada sobre el mismo, que suele adoptar la forma de sentencia
Procedimiento	Conjunto de normas jurídicas que ordenan y regulan un proceso jurídico y sus distintos trámites.
Tribunal Competente	La competencia es la facultad que tiene cada juez o tribunal para conocer de los negocios que la ley ha colocado dentro de la esfera de sus atribuciones. Radicado con arreglo a la ley el conocimiento de un negocio ante tribunal competente, no se alterará esta competencia por causa sobreviniente.

Causa judicial	Controversia extrajudicial que por haber sido admitida a trámite por el juez se ha convertido en controversia judicial. En la doctrina canónica, los elementos de la causa judicial coinciden con los elementos de la acción.
Boletín concursal	Es una plataforma web gratuita y pública, a cargo de la Superintendencia, para la publicación de todas las resoluciones y actuaciones que se dicten en los procedimientos concursales de renegociación o liquidación.
Clave Única	Es una contraseña unificada utilizada para autenticar de manera digital la identidad de una persona, con el fin de que pueda acceder a todos los servicios que otorga virtualmente el Estado de Chile a chilenos y residentes en el país mayores de 14 años.

Fuente: Elaboración Propia

2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

2.1 Identificación y justificación del problema y oportunidad

El lanzamiento de la ley 20.720 elevó la demanda en la SUPERIR desde 170 hasta un máximo de 7.000 usuarios anuales, considerando hasta julio del 2022. El crecimiento se debe a que desde la creación de dicha ley estable que ahora tanto personas naturales como jurídicas, ya sean microempresas, pequeñas, medianas o grandes organizaciones pueden participar de los procedimientos concursales. Recordando que en el caso de las personas estos procedimientos son de renegociación y liquidación. Para empresas son procedimientos de reorganización y liquidación.

La propagación del virus COVID-19, afectó a gran parte de la población perjudicándola tanto en salud, como económicamente. Lo último afecta directamente a la SUPERIR, ya que, una crisis económica como esta podría potenciar el nivel de endeudamiento y quiebra de las personas y empresas. Cabe señalar que la Multigremial Nacional de Emprendedores, proyectó 100 mil Pymes en quiebras [6] y 1 millón de personas desempleadas. Todo esto podría afectar los procedimientos actuales de la SUPERIR, trayendo consigo un alza en la demanda por sus servicios

Para poder aportar ante este posible aumento de demanda por los procedimientos concursales, se realizó una investigación del estado actual del Departamento Jurídico (departamento en el que se realizó esta tesis) de la SUPERIR, en la que se obtuvo información ligada a estructura, procesos y personas pertenecientes a dicho departamento. Mediante un análisis a esa información, con el propósito de lograr una mejora que aporte lo máximo posible al auge de la demanda en procedimientos concursales, se logró definir el proceso de nominación de liquidador como el óptimo a rediseñar.

A continuación, se muestra información relevante de la elección de este proceso el resto de la información se encontrará en su propio anexo especificado.

2.1.1 Análisis de la situación actual del Departamento Jurídico

El siguiente análisis está abocado a determinar la situación en la que se encuentran la estructura, personas y procesos del departamento jurídico de la SUPERIR.

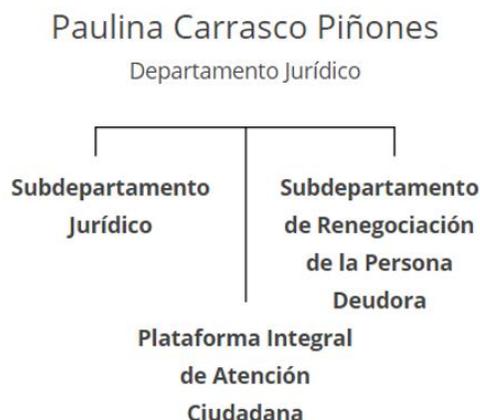
2.1.1.1 Estructura

La estructura del Departamento Jurídico de la SUPERIR está formada por tres subdepartamentos:

1. Subdepartamento Jurídico.
2. Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora.
3. Plataforma Integral de Atención Ciudadana.

Tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: Estructura Departamento Jurídico



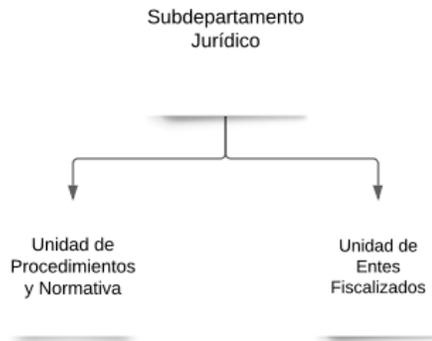
Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [3]

A su vez los subdepartamentos del departamento jurídico tienen unidades a cargo, las cuales se organizan de la siguiente forma:

Subdepartamento Jurídico

El subdepartamento jurídico es aquel encargado de apoyar jurídicamente las actividades de la SUPERIR, entre otras funciones. Está formado por dos unidades, la Unidad de Procedimientos y Normativa y la Unidad de Entes Fiscalizados. Como se muestra en el siguiente esquema:

Ilustración 4: Estructura Subdepartamento Jurídico



Fuente: Elaboración propia

La información relacionada a la Plataforma Integral de Atención Ciudadana y al Subdepartamento de renegociación de la Persona Deudora se puede encontrar en el anexo A y anexo B respectivamente.

2.1.1.2 Personas

En la siguiente sección del informe se abarcarán temas relacionados a las personas que trabajan en el departamento jurídico, comprendiendo a aquellos pertenecientes a los subdepartamentos y las funciones principales de la plataforma integral de atención ciudadana.

El departamento jurídico, está liderado por el jefe del departamento jurídico, encargado de velar por el cumplimiento de las funciones del departamento, articulando y dirigiendo las labores de los subdepartamentos que dependen del departamento jurídico y sus respectivas unidades. Además de reportar directamente al superintendente de la SUPERIR.

Subdepartamento Jurídico

A cargo del jefe del subdepartamento jurídico. Sus labores principales, además de responsabilidades jurídicas contractuales, son dirigir el subdepartamento articulando el cumplimiento óptimo de las respectivas unidades a cargo del subdepartamento.

Unidad de Procedimientos y Normativa

A cargo del jefe de la unidad de procedimientos y normativa, es la única persona en la unidad y responde directamente al jefe del Subdepartamento Jurídico, este individuo debe velar por el cumplimiento de las funciones de la unidad las cuales son principalmente la defensa judicial del servicio, hallazgos en materia sancionatoria en informes de fiscalización, elaboración de sanciones, además de remitir registro de sanciones cursadas, entre otras.

Unidad de Entes Fiscalizados

A cargo del jefe de unidad de entes fiscalizados, sus labores son dirigir la unidad, coordinando las labores de sus integrantes. El área está formada por 3 roles, contando al jefe de la unidad de entes fiscalizados, los dos restantes cumplen las siguientes labores:

Encargado de Lobby, Transparencia y participación Ciudadana (Ver anexo c)

Encargado de Nominaciones, Postulación y Gestión: su labor principal es velar por el cumplimiento de la nominación de liquidador, realizando revisiones de la solicitud de nominación, ingresando votaciones al sistema y remitiendo oficio de nominación. Además, realiza la labor de gestionar las postulaciones a la nómina de liquidadores y veedores, tales como exámenes de ingreso y todo aquello relacionado al ciclo de vida de los entes fiscalizados. Reporta directamente al jefe de la Unidad de Entes Fiscalizados [7].

La información ligada a personas de la Plataforma Integral de Atención Ciudadana y el Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora se encuentra en el anexo D.

2.1.1.3 Procesos o servicios

Los principales procesos o servicios del departamento jurídico son los siguientes:

Supervisión de la nómina de entes fiscalizados: Mediante la unidad de entes fiscalizados, la cual pertenece al subdepartamento jurídico, la SUPERIR regula todos los procesos de adhesión y sustracción a la nómina de veedores y liquidadores, resguardando la vigencia de esta mediante la toma de examen de ingreso y reincorporación. Es decir:

- A. Gestiona el proceso de postulación a las nóminas.
- B. Gestiona proceso de examinación de postulantes a las nóminas.
- C. Gestiona vigencia de miembros de la nómina.
- D. Gestiona salida o exclusión de miembros de la nómina.

Nominación de liquidador: Cuando se inicia una solicitud de nominación en el tribunal competente del deudor, el tribunal indica al solicitante pedir nominación de liquidador titular y suplente a la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento. Una vez que el solicitante pide la nominación, la unidad de entes fiscalizados gestiona todo el proceso por medio de las siguientes tareas:

- A. Gestión de admisibilidad o rechazo de solicitud.
- B. Notificación de acreedores aptos para votar por liquidador titular y suplente.
- C. Tramitación de votación de acreedores.

- D. Notificación a liquidador titular y suplente
- E. En caso de que el liquidador se excuse, se tramita la admisibilidad o rechazo de dicha excusa.
- F. Creación de oficio de nominación.
- G. Remisión de oficio de nominación al poder judicial [7].

El resto de principales procesos o servicios están en anexo E.

2.1.2 Proceso de elección de rediseño

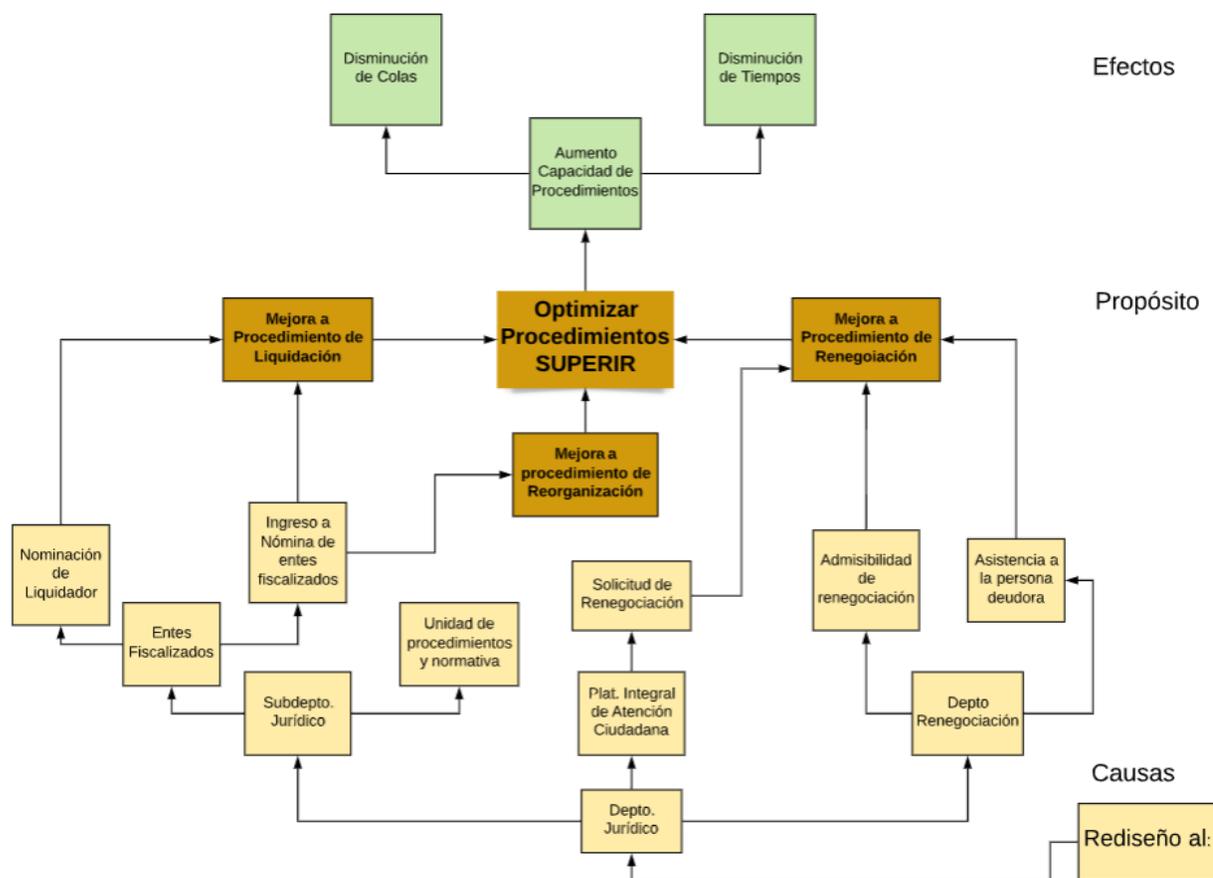
Para lograr una elección adecuada del proceso a rediseñar del área jurídica de la SUPERIR, se hizo un diagrama de procesos llamado árbol de problemas. Mediante este, se puede obtener una visión completa de las distintas áreas del departamento jurídico frente a un propósito, por medio de causas y efectos.

Además, para poder apoyar con datos la elección, también se revisará la demanda histórica de los distintos procedimientos concursales, con el fin de poder seleccionar un rediseño que realice un aporte atingente a lo requerido por los usuarios.

2.1.2.1 Árbol de problemas

En el siguiente árbol de problemas, se muestran causas y efectos en base a un propósito definido como “Optimizar procedimientos SUPERIR”. Dicho propósito, se conecta a tres cuadros que hacen referencia a una mejora de los procedimientos concursales de liquidación, reorganización y renegociación.

Ilustración 5: Árbol de problemas (Departamento Jurídico)



Fuente: Elaboración propia

La razón por la cual se fijó dicho propósito viene dada con el fin de identificar el proceso a rediseñar que, dentro del alcance de este trabajo, genere un mayor beneficio a los usuarios. Este beneficio está ligado a generar una mejora a uno de los procedimientos concursales de la ley 20.720.

El árbol de problemas inicia con la causa de hacer un rediseño el departamento jurídico. Posteriormente, las causas van subiendo mediante un rediseño a los subdepartamentos.

Subdepartamento jurídico: De un rediseño al subdepartamento jurídico se avanza a un rediseño a sus dos unidades, entes fiscalizados y procedimientos y normativa. En procedimientos y normativa la causa no avanza más, ya que no incide directamente en los procedimientos concursales. De la unidad de entes fiscalizados surgen dos causas, que son rediseños al proceso de nominación de liquidador y la gestión de la nómina de entes fiscalizados, ambos procesos influyen en el procedimiento concursal de liquidación. Además, la actualización de entes fiscalizados también influye en el procedimiento de reorganización, ya que, gestiona ingreso de veedores (encargados del proceso de reorganización). Por otro lado, también está la nominación de veedores.

Plataforma integral de atención ciudadana: De esta área se deriva el rediseño a la solicitud de renegociación de la persona deudora, proceso que influye directamente en el procedimiento de renegociación.

Subdepartamento de renegociación de la persona deudora: Finalmente de este subdepartamento derivan causas de rediseño a procesos de admisibilidad de renegociación y asistencia a la persona deudora. Estos procesos influyen directamente en el procedimiento de renegociación.

A modo de resumen existen 6 opciones de rediseño de procesos que influyen en lograr una mejora a un procedimiento concursal.

1. Rediseño de nominación de liquidador: Influye en una mejora a los procedimientos de liquidación de personas y empresas
2. Rediseño de nominación de veedor: Influye en una mejora a los procedimientos de reorganización de empresas
3. Rediseño de la gestión de nóminas de entes fiscalizados: Influye en una mejora a los procedimientos de liquidación (de personas y empresas) y reorganización.
4. Rediseño a la solicitud de renegociación: Afecta directamente al procedimiento de renegociación de la persona deudora.
5. Rediseño de admisibilidad de solicitud de renegociación: Afecta directamente al procedimiento de renegociación de la persona deudora.
6. Rediseño de asistencia a la persona deudora: Afecta directamente al procedimiento de renegociación de la persona deudora.

Dando contexto a la elección del proceso a rediseñar se debe tomar en cuenta que, primero se investigó información del departamento jurídico, luego de sus subdepartamentos, para finalmente identificar los procesos pertenecientes a los subdepartamentos, que influyen directamente en alguno de los 4 procedimientos concursales de la SUPERIR.

2.1.2.2 Historial de demanda de servicios de la SUPERIR

Para acompañar la elección del proceso a rediseñar, se analizará la demanda histórica de los 4 procedimientos concursales de la SUPERIR, de modo de escoger el proceso que influya en el procedimiento más demandado. Como se ha mencionado en este informe, estos procedimientos son, renegociación de la persona deudora, reorganización de la empresa deudora y liquidación, tanto para la persona, como para la empresa deudora. La demanda de estos procedimientos ha ido aumentando en proporciones cada vez menores desde el 2014 hasta el 2020. A partir del año 2020 la demanda no solo dejó de aumentar, sino que ha disminuido hasta julio del 2022. A continuación, se realizará un análisis cuantitativo sobre la variación de la demanda de los distintos procedimientos concursales.

Procedimiento concursal de renegociación de la persona deudora

La renegociación es un procedimiento que inicia y termina en la SUPERIR, si bien, la demanda

por este procedimiento se ha visto en alza lineal desde el 2014, el año 2020 tuvo una decaída a aproximadamente la mitad con relación al año anterior. Se estipula que hay dos razones principales para aquello. La primera razón son los retiros del 10% de los fondos de AFP, con los cuales las personas han podido pagar sus deudas evitando el proceso de renegociación. El otro motivo está ligado a las restricciones de movilidad dadas por la pandemia, durante el 2020, ya que, el procedimiento se realiza principalmente de forma presencial, por ende, también afectó en la disminución de demanda.

Ilustración 6: Demanda histórica de procedimiento de renegociación 2014 – Julio 2022



Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [8]

Procedimiento concursal de reorganización de la empresa deudora

El procedimiento concursal de reorganización es el que tiene menor demanda de los 4 procedimientos concursales. La demanda histórica fluctúa ente los 31 y 58 procedimientos anuales. Se podría decir que esta demanda no tuvo un aumento mientras la ley se iba haciendo más conocida.

Ilustración 7: Demanda histórica de procedimiento de reorganización 2014 - Julio 2022



Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [8]

Procedimiento concursal de liquidación

La liquidación, actualmente es el proceso que demanda más procedimientos por año, esto es tanto para personas como para empresas. A continuación, se dará información de la demanda de liquidación de personas y de empresas.

Liquidación de bienes de la persona deudora

Desde la inclusión de personas naturales a la ley de insolvencia en el año 2014, los servicios de liquidación de estas se han visto fuertemente demandados, iniciando con una demanda de alrededor de 200 procedimientos en el 2014, llegando a aproximadamente 5000 liquidaciones iniciadas para el 2020. Se observa una disminución de la demanda hasta julio del 2022, esto nuevamente se puede asociar a los tres retiros de los fondos de AFP, ya que hay una clara coincidencia en la disminución de la demanda y las fechas en las que se hicieron estos retiros, donde 8 meses después desde que empezó a regir el primer retiro (30 de julio del 2020) aproximadamente 18 millones de personas habían retirado su primer 10%. También cabe señalar, según las últimas cifras disponibles en la Superintendencia de Pensiones, previo al vencimiento del tercer retiro (28 de abril de 2022) el 93% de los afiliados activos hizo el primer retiro y el 92% en el caso de los pensionados en cuanto a sus rentas vitalicias. Para el segundo retiro fue el 88% de los afiliados activos y el 79% de los pensionados. Finalmente, un 79% de los afiliados activos realizó el tercer retiro y un 35% para el caso de los pensionados. Con los tres retiros se alcanzó a desembolsar un total de recursos por US\$ 50.273 millones aproximadamente. [9] [10]

Ilustración 8: Demanda histórica de procedimiento de liquidación de personas 2014- Julio 2022



Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [8]

Liquidación de la empresa deudora

Al igual que las liquidaciones de personas, desde la creación de la ley 20.720, la demanda por liquidaciones de empresas aumentó considerablemente, partiendo con 253 solicitudes en el 2014, teniendo para el año 2020, solicitudes que están por sobre las 1.800. Desde ahí hasta julio del 2022 la demanda disminuyó, esto se podría relacionar a la promulgación de la ley 21.229 en abril del 2020, que aumenta el capital del fondo de garantía para pequeños y medianos empresarios, llamado FOGAPE. Esto permitió ampliar el fondo hasta en 3.000 millones de dólares, llamándose FOGAPE - COVID. Fue un plan económico de emergencia que buscaba mitigar los efectos del descenso de la actividad económica producto de la pandemia ocasionada por el coronavirus. Luego, en enero del 2021 se aprueba el proyecto FOGAPE – Reactiva dirigidos a empresarios y empresas con ventas de hasta 1 millón de UF. Estos créditos se caracterizan por tener una tasa de interés flexible del orden de 0,6% mensual, con un plazo de hasta 5 años y se otorgaron hasta el 31 de diciembre del 2021. Entre FOGAPE – COVID y FOGAPE – Reactiva se entregó un monto total que supera los 520 millones de UF distribuidos en más de 450 mil créditos otorgados. [11] [12] [13]

Ilustración 9: Demanda histórica de procedimientos de liquidación de activos de empresas 2014 – Julio 2022



Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [8]

De los 4 procedimientos concursales en los que participa la SUPERIR, los más demandados son las liquidaciones de personas naturales y jurídicas. Ya que, las solicitudes de reorganización de la empresa deudora son mucho menores y aunque las solicitudes por procedimientos de renegociación sean considerablemente mayores a las de reorganización, tampoco llegan a ser ni un cuarto del conjunto de solicitudes de liquidación de empresas y personas sumadas. Es por esto, que el rediseño de esta memoria debe ir en una dirección del cambio que beneficie el proceso de liquidación de bienes.

2.1.2.3 Elección de rediseño

Basándose en el árbol de problemas y la demanda histórica de los procedimientos concursales quedarían dos procesos postulados a rediseñar, estos son la nominación de liquidador y la gestión de la nómina de entes fiscalizados, ya que son procesos que influyen en el procedimiento concursal de liquidación. El primero influye en la designación del liquidador que se hará cargo del procedimiento. La gestión de la nómina de entes fiscalizados es un proceso que se encarga de supervisar la adhesión, exclusión y vigencia de veedores y liquidadores, por ende, influye en los procedimientos de liquidación manteniendo actualizada la oferta de agentes que se encargan de realizar dichos procedimientos, ósea, liquidadores.

Se determina que la gestión de la nómina de entes fiscalizados no es un proceso que influya directamente en los procedimientos concursales de liquidación. Ya que, este proceso afecta en la postulación, examinación para poder ser liquidador y la vigencia de estos en la nómina de liquidadores. Si bien es importante la oferta de liquidadores, no es un proceso que influye directamente en el procedimiento de liquidación, ya que, este dependerá principalmente de la forma en que trabaje el liquidador electo, y hoy en día la nómina de liquidadores tiene 140 integrantes, puede haber hasta 140 maneras de llevar a cabo el proceso. Por otro lado, no es un proceso que se realice a diario, es decir, no se hacen exámenes de ingreso a la nómina todos los

días, a diferencia de los procedimientos de liquidación, los cuales son solicitados diariamente y en cantidades que han superado las 50 solicitudes en un día. Por ende, el proceso de nominación de liquidador debe hacerse reiteradas veces, tantas veces como procedimientos de liquidaciones se soliciten, por lo tanto, se considera que el proceso de nominación de liquidador influye directamente en apoyar a generar un aumento en la capacidad de atender solicitudes de liquidación. [14].

Es por esas razones, que el proceso elegido a rediseñar es el de nominación de liquidador.

Para poder complementar aún más la decisión, se hizo un diagrama Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, es un diagrama de causa y efecto. El diagrama y su respectivo análisis se puede ver en detalle en el anexo F.

2.1.2.4 Proyección de demanda de procedimientos de liquidación

Esta proyección se realizó con datos históricos mensuales de demanda de liquidaciones desde el 2014 hasta diciembre del 2020, fue calculada mediante el método de promedios móviles simples. Esta predicción toma en cuenta con un ponderar de 50% para la historia y 50% para el dato más reciente para empresas, y 13% de historia más 87% de dato reciente para la predicción de personas.

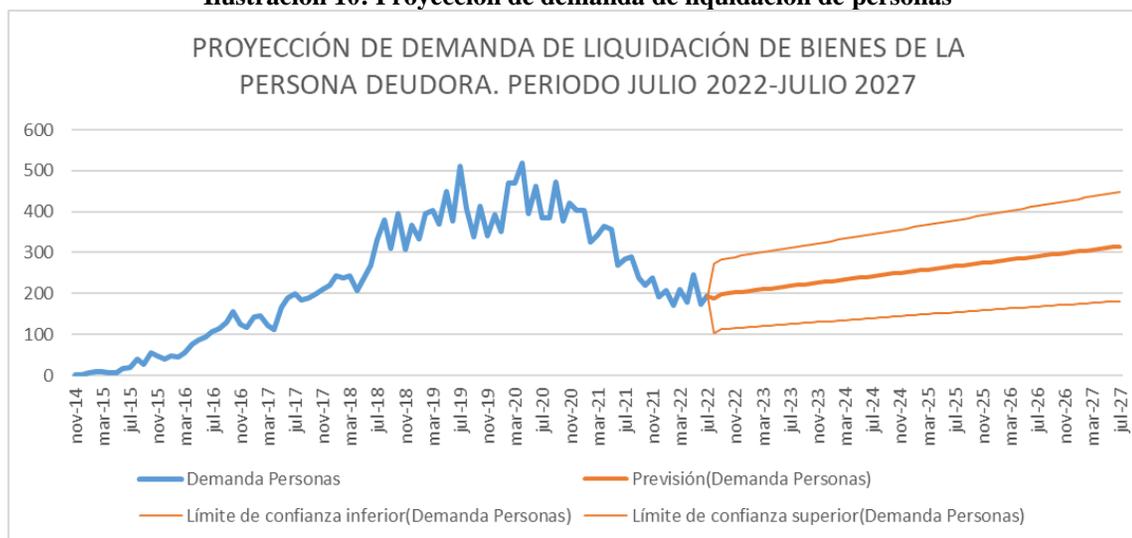
Esta predicción además no se realizó tomando en cuenta la totalidad de la historia disponible en los datos, sino que se eliminó la historia muy antigua debido a que tendía a sobreestimar la predicción, ya que la tasa de crecimiento era más alta en el pasado. Debido a esto se utilizan datos para proyectar a partir de julio 2016 para empresas y de julio 2018 para personas, esto termina resultando en una estimación conservadora debido a que, si bien se toma en cuenta un crecimiento, este es moderado y de hecho es a menor tasa que la previa a al año 2019.

Cabe señalar que esta proyección tiene un error asociado a eventos que puedan ocurrir en el tiempo que no se puede estimar, pudiendo ser una proyección que pierde precisión con intervalos de tiempos más grandes.

A continuación, se muestran gráficos de proyecciones de demanda de servicios de liquidación de personas y de empresas.

Liquidación de personas

Ilustración 10: Proyección de demanda de liquidación de personas

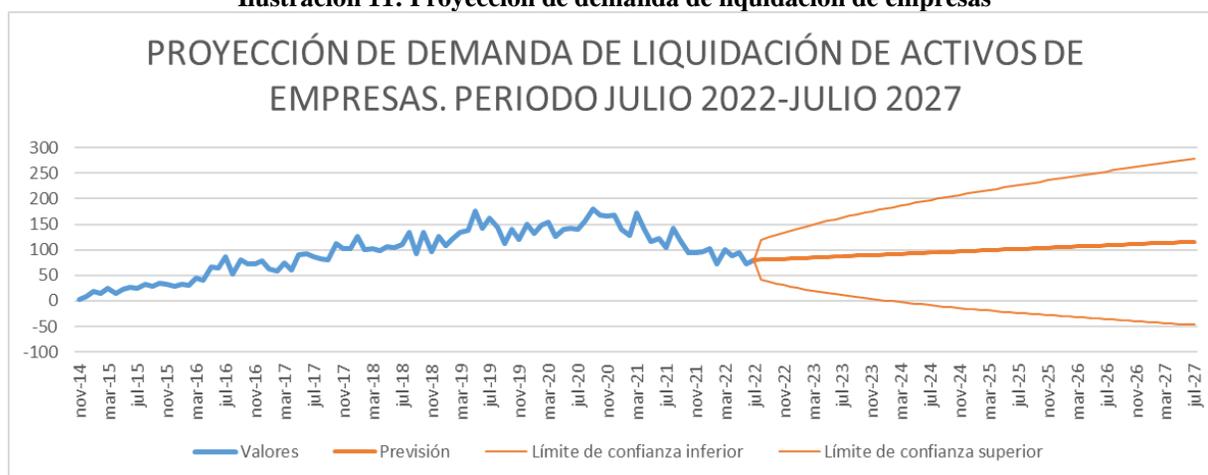


Fuente: Elaboración propia

Para el caso de personas, a partir de mediados de 2020 existe una disminución en las liquidaciones, razones para ello vienen explicadas principalmente por la entrada en vigencia del primer retiro de fondos de pensiones en julio 2020, potenciado por los IFE entregados por el gobierno y los dos retiros de fondos de pensiones posteriores durante los siguientes 9 meses, recién mostrando una estabilización los primeros meses de 2022.

Liquidación de empresas

Ilustración 11: Proyección de demanda de liquidación de empresas



Fuente: Elaboración propia

A partir de 2020 se aprecia un decaimiento en la cantidad de liquidaciones. Como se explicó anteriormente, puntos que podrían explicar dicha disminución corresponden a distintos créditos

FOGAPE que entregó el gobierno para combatir los efectos de la pandemia, se podría decir que dichas ayudas entregaron la liquidez necesaria a las empresas para no caer en incumplimientos de sus obligaciones evitando su liquidación.

Hacer un rediseño al proceso de nominación de liquidador, aportando a mejorar la eficiencia del proceso es importante. Ya que, aunque el aumento de demanda proyectado sea conservador, este de todas formas va al alza. Por ende, en algún momento podría traer problemas de capacidad de atención de usuarios, lo que en consecuencia puede generar acumulación de procesos. Por esto, hacer más eficiente el proceso de nominación sería una medida preventiva que prepararía a la SUPERIR, disminuyendo el riesgo de un colapso en su capacidad de atención frente a un posible aumento en la demanda de procedimientos de liquidación.

3 OBJETIVOS

Con el fin de poder mejorar la calidad del servicio y poder aportar a los procedimiento de liquidación, se define el siguiente objetivo general.

3.1 Objetivo general

“Rediseñar el proceso de Nominación de Liquidadores con el propósito de mejorar la eficiencia y seguimiento del proceso, facilitando una mejor toma de decisión de los acreedores en la nominación”.

3.2 Objetivos específicos

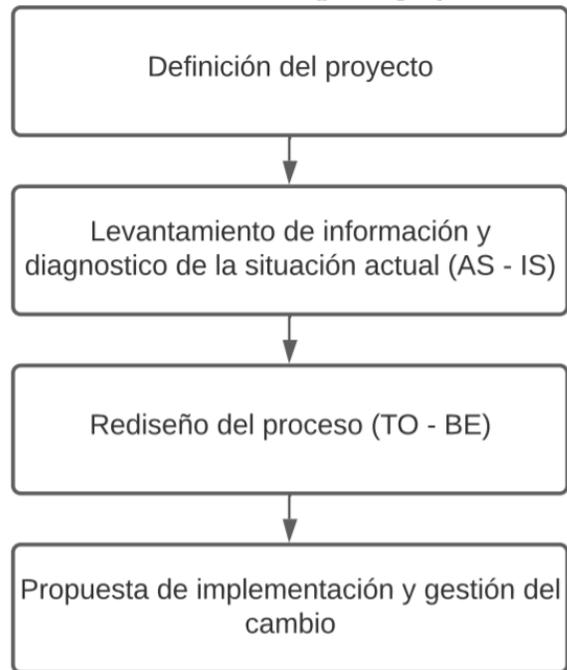
Para lograr el objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos:

1. Efectuar un análisis, en el marco de la gestión del cambio del proceso de nominación de liquidador, con el fin de establecer un diagnóstico de **la situación actual (AS – IS)** que contemple la crisis sanitaria del país, por medio de un análisis que abarque la normativa y cifras históricas.
2. Desarrollar una propuesta que contemple un análisis detallado de los procesos que permita alcanzar el **estado deseado (TO – BE)**.
3. Elaborar un plan de acción que permita una transición del estado actual al deseado, en concordancia con la cultura del servicio y en línea con el posible cambio regulatorio por medio de una planificación detallada
4. Evaluación económica del impacto costo-beneficio.

4 METODOLOGÍA

A continuación, se propone un plan para abordar el trabajo de tesis:

Ilustración 12: Metodología del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

A favor de poder cumplir con los objetivos específicos, que a su vez, guíen al cumplimiento del objetivo general se define el siguiente plan de trabajo:

1. Por medio del marco de la gestión del cambio se realizará un diagnóstico de la situación actual (AS – IS) del proceso de nominación de liquidador, contemplando la estructura, procesos y personas. Para esto se contemplarán cifras históricas que maneja la SUPERIR (con el propósito de encontrar un estado actual).
2. Teniendo el diagnóstico de la situación actual y contemplando la demanda de servicios que tiene la SUPERIR, se definirá el estado deseado (TO - BE). Esto se hará en el marco de la gestión del cambio.
3. Por medio del rediseño de procesos se buscará poder lograr una situación que acompañe a un aumento de la capacidad de atención.
4. Finalmente se evaluará el rediseño por medio de un impacto costo – beneficio.

5 MARCO CONCEPTUAL

5.1 Conceptos en la metodología

En este apartado se exponen los modelos y herramientas necesarias para el desarrollo de la metodología, que tiene por objetivo cumplir los desafíos y objetivos trazados en el trabajo de título. De esta forma, los conceptos especificados a continuación ayudan a entender cómo se va a abordar la problemática identificada.

5.1.1 Gestión y rediseño de procesos

El concepto más importante con relación al trabajo que se expone lo define Juan Bravo en su libro “Gestión de procesos”, donde propone que “el diseño y gestión de proyectos ayuda a encausar la empresa de mejor manera optimizando los procesos internos de la organización y de esta forma se logra tener credibilidad y confianza con el cliente” [15].

En el libro antes mencionado se plantea que “el principal objetivo de la gestión de procesos es mejorar la productividad en las empresas considerando además la eficiencia y eficacia de la empresa con el fin de agregar valor al cliente”. Complementando lo anterior, Bravo estructura la gestión de procesos en 9 fases segmentadas en 4 etapas:

Etapa 1 - Incorporar la gestión de procesos: La gestión de procesos debe estar estipulada en el plan estratégico de la organización.

Etapa 2 – Modelamiento visual de los procesos: Esta etapa consta de 2 fases: a. Diseñar mapa de procesos en el cual se incluye la totalidad de los procesos. b. Representar los procesos mediante modelos visuales creando flujogramas de información y tareas.

Etapa 3 – Intervenir procesos modelados: Esta etapa tiene como objetivo mejorar y rediseñar procesos. a. Gestión estratégica de procesos el cual consiste en priorizar procesos, establecer indicadores y responsables. b. Mejorar procesos el cual se define y aplica las mejores para cumplir los objetivos definidos en la etapa anterior. c. Rediseñar procesos donde se define y aplica la solución con la cual se cumplirán las metas. d. Formalizar procesos donde se elabora el procedimiento detallado completo incorporando este a la operación.

Etapa 4 – Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado donde se enfoca en formalizar el proceso. a. Controlar el proceso realizando el seguimiento del cumplimiento de la optimización implementada. b. Mejora continua donde se perfecciona constantemente el proceso adaptándose a situaciones reales.

Estas 4 etapas están basadas en la propuesta de Óscar Barros en su libro “Rediseño de procesos mediante el uso de patrones”, donde establece como base de un rediseño el conocimiento en profundidad del proceso existente para luego generar una propuesta óptima de rediseño,

proponiendo una metodología que consta de cuatro etapas [16]:

1. Definir el proyecto: El objetivo es establecer cuáles son los procesos que serán rediseñados trazando los objetivos que se deben lograr. El foco de esta etapa es definir y priorizar los procesos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2. Comprender la situación actual: Esta etapa pretende representar el escenario actual de los procesos elegidos en la etapa anterior. Esta etapa se divide en 2 partes:

a. Modelar la situación actual: Se determinan las actividades y entes involucrados en el proceso actual, se representa a través de herramientas de modelamiento y se utilizan esquemas eficientes para modelar sistemas con muchas tareas y flujos

b. Validar y medir: Se verifica que los modelos desarrollados en la etapa anterior representen íntegramente lo que ocurre actualmente. Se valida el modelo y se persigue medir los valores actuales de las variables y actividades involucradas en el flujo actual. El foco es que se mida cuantitativamente a través de indicadores de rendimiento.

3. Rediseñar: Se establecen los cambios que se realizan en el flujo del proceso anteriormente creado y se define cómo ejecutar los mismos. Esta etapa se divide en 4 fases:

a. Establecer direcciones del cambio: Corresponde a las ideas que determinan la diferencia entre lo actual y la propuesta de rediseño.

b. Selección de tecnologías habilitantes: Se selecciona y evalúa las tecnologías que habiliten la factibilidad de implementar el cambio propuesto. Esto se hace para facilitar el flujo de documentos y decisiones involucradas.

c. Modelar y evaluar rediseño: Se representan las nuevas propuestas que se implementarán. Se desarrolla la evaluación financiera presentándolos costos y beneficios que generará el cambio. Luego, considerando los principales indicadores financieros se traen los flujos monetarios a valor presente y se toman decisiones económicas.

d. Detallar, probar y rediseñar: Se profundiza y detallan los procedimientos con el fin de permitir su implementación. El nivel de detalle del procedimiento se basa en las prácticas de trabajo que realizarán los operadores del proceso. Se crea un prototipo que evidencie la factibilidad del rediseño propuesto.

4. Implementar: Se pone en práctica todas las etapas mencionadas anteriormente. Esta etapa consta de 3 fases:

a. Construir software: Define las características y cualidades específicas del software que será apoyo para el rediseño.

b. Implementar software: Marcha definitiva de la solución computacional diseñada. Se instalan los elementos computacionales necesarios para implementar el rediseño.

c. Implementar procesos: Parte de esta etapa consta en capacitar a los entes involucrados en el proceso. Consta de la marcha blanca del rediseño. Se solucionan problemas pequeños que

pueden surgir en la implementación y es la revisión de que el rediseño en su totalidad funciones de acuerdo con lo estipulado.

Bajo las visiones de Bravo y Barros se realiza la estructuración del proyecto, la cual está basada principalmente en la definición de requisitos, modelamiento de la situación actual y propuesta e iteración del rediseño en un contexto de mejora continua y gestión del cambio.

5.1.2 Business Process Model and Notation (BPMN)

El modelamiento del proceso es la notación gráfica que permite visualizar el flujo de procesos del negocio. El objetivo es modelar, automatizar, ejecutar, controlar y medir las actividades del negocio. Los principales objetivos son [17]:

1. Lograr agilidad del negocio mejorando la capacidad de las empresas para adaptarse al cambio
2. Mejorar eficiencia aumentando productividad de costos y tiempos

Las 3 categorías básicas de elementos gráficos son:

1. Eventos: Es parte de una etapa que ocurre durante el proceso de negocio y que afecta el flujo del proceso.
2. Actividad: Es un término para un trabajo que se realiza en la organización.
3. Gateway: Se utiliza para controlar divergencia o convergencia de la secuencia de flujo.

Este marco conceptual es contemplado para la etapa de rediseño de procesos, donde se desarrollará gráficamente el rediseño propuesto con el fin de visualizar y exponer un mapa conceptual de todas las etapas, tareas, y subprocesos del rediseño.

5.1.3 Gestión del cambio

Todo rediseño de proceso produce cambios estructurales que involucran, entre otros elementos, a recursos humanos. En este contexto surgen problemáticas como la resistencia al cambio y la capacitación en torno al cambio, que a través de la gestión del cambio proporcionan un espacio ideal para la mejora e iteración continua.

Entre los años 1947 y 1951, Kurt Lewin diseñó un modelo de gestión del cambio en 3 fases., que resultó ser una guía para proyectos que consideran rediseño de procesos estructurándolo de forma ordenada en el tiempo. Metafóricamente se hace referencia al descongelamiento de un cubo de hielo con una forma determinada para congelarlo nuevamente de una manera distinta. Para transformar un cubo de hielo lo primero es descongelarlo, transportar esa agua a otro recipiente (cambio) y congelar el agua nuevamente con la nueva forma (recongelar) [18]. Cada etapa tiene diferentes objetivos dentro del plan de gestión del cambio.

Descongelado

Se estudia la organización para fijar el inicio del cambio que se producirá junto con las razones que detonan el cambio. Además, se prepara a los actores involucrados para que entiendan lo que se está desarrollando. Se debe contar con personas que influyan dentro de la organización para lograr generar cambios reales. Es necesario contar con el respaldo de las personas influyentes y de la dirección para obtener recursos necesarios, así como para facilitar la implementación, de lo contrario los cambios no se producirán. En esta etapa:

1. Se fija lo que se cambiará
2. Se consigue el apoyo de persona influyentes
3. Se crea la necesidad de cambiar
4. Se facilita y gestiona la comunicación interna

Cambio

Dentro de la organización no todos estarán abiertos al cambio incluso si el cambio genera mejoras. La curva del cambio visualiza las fases por las que las personas pasan a enfrentarse consigo mismos. Entender este modelo ayuda a mejorar la transformación organizacional y sirve de referencia para minimizar la resistencia al cambio innata en las personas. Para aceptar los cambios hay que involucrar a todas las partes que interactúan en el proceso, haciendo que su trabajo pueda verse reflejado en el estado final, tras el cambio. Todos los actores necesitan estar informados de los cambios que se producen durante la transición. Esta etapa se centra en resolver los problemas que van surgiendo, poniendo énfasis en los que afectan a los miembros de la organización.

En esta etapa:

1. Comunicar frecuentemente
2. Se erradican los rumores e incertidumbres, se es claro y honesto
3. Se transfiere el poder de decisión
4. Se involucra a todos los entes para provocar sinergia

Recongelado

Los cambios toman forma en la medida que la organización ha abrazado las nuevas metodologías de trabajo. En esta etapa se busca cosas como definir un organigrama, definiendo roles y responsabilidades.

La fase de “Recongelado” no rechaza la idea de mejora continua. Esta etapa es necesaria para evitar la transición infinita que llevaría a no entender la verdadera cultura de “cómo hacer las

cosas”. Además, es necesaria para que sirva como base sólida para futuros procesos del cambio. Esta fase necesita mucho tiempo de trabajo personal como global para que el cambio sea permanente en el tiempo. Así se asegura que las nuevas metodologías están siendo usadas de manera certera y se debe estar atento ante posibles cambios y modificaciones. El fin del “recongelado” es crear sentido de estabilidad en el que todos los involucrados se sientan cómodos trabajando y que sirva de base para el crecimiento futuro.

En esta etapa:

1. Se establece el cambio cultural
2. Se establecen estrategias para sostener el cambio
3. Se otorga soporte y formación

Este marco conceptual se considera para la etapa de propuesta de implementación y gestión del cambio. Es necesario considerar todos los aspectos ligados a los recursos humanos que están involucrados en el proceso nuevo, la resistencia al cambio, problemas potenciales post implementación; así como los ámbitos de mejor e iteración continua,

6 RESULTADOS ESPERADOS

Como resultado esperado se obtendrá un rediseño al proceso de nominación de liquidador, que mejore la eficiencia de dicho proceso, facilite la interacción con el usuario y disminuya tiempos de atención.

Para migrar del estado actual al deseado se entregarán modelos BPMNs en Bizagi que evidencien los diversos cambios en sus procesos.

Finalmente, mediante una evaluación de impacto - beneficios se evaluará el rediseño logrado (TO- BE) teniendo presente la situación actual (AS-IS).

7 ALCANCES

Para el alcance de esta memoria, cabe señalar que, si bien los procedimientos concursales en los que participa la SUPERIR son 4, renegociación de la persona deudora (administra procedimientos como facilitador), liquidación de la persona deudora, reorganización de la empresa y liquidación de la empresa (en los últimos tres procedimientos la SUPERIR actúa como fiscalizadora). Sólo se rediseñará el proceso de nominación de liquidador, a modo de modelar la situación deseada del proceso sin ser labor del alumno la implementación de dicho rediseño.

8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE NOMINACIÓN DE LIQUIDADOR

(AS – IS)

El proceso de nominación de liquidador, como su nombre lo dice, se encarga de nombrar al liquidador titular y al liquidador suplente (en caso de que el titular no pueda asumir el cargo). El liquidador se hará cargo del proceso de liquidación. El proceso es el mismo indistintamente si es un proceso de liquidación para personas o empresas. Este proceso esta dividido en 5 etapas:

1. Ingreso de antecedentes
2. Revisión de antecedentes.
3. Votación.
4. Nominación.
5. Remisión de oficio.

8.1 Modelación del proceso actual de nominación de liquidador

El solicitante es quien inicia el proceso, esta persona por lo general es el representante del deudor, quien puede ser un abogado o una firma de abogados, o el deudor mismo. El proceso de liquidación inicia en el poder judicial, cuando el solicitante, se dirige al tribunal competente, asociado al domicilio o dirección comercial del deudor, a solicitar una liquidación voluntaria de sus bienes. Una vez que el Poder Judicial crea una causa judicial a dicho procedimiento, el solicitante debe dirigirse a la SUPERIR a solicitar la nominación de liquidador. Para iniciar el proceso de nominación de liquidador, el solicitante debe reunir los siguientes tres documentos:

1. **Copia de la solicitud de liquidación voluntaria de bienes:** Documento en el que se encuentran las razones de la solicitud de liquidación, declaración de bienes y estado de la deuda (ver en anexo G).
2. **Certificado de envío de causa emitido por el poder judicial:** Documento que emite el poder judicial al momento que se solicita la liquidación voluntaria. Los principales datos que se encuentran en este documento son el rol de la causa (combinación de números y letras que identifica el juicio), juzgado, datos del solicitante y datos del deudor (ver en anexo H).
3. **Copia de nómina de acreedores:** Se incluye el total de acreedores de la deuda con sus respectivos créditos, con una mención especial de los tres mayores acreedores, es decir, los tres acreedores dueños de los tres mayores porcentajes de la deuda (ver en anexo I)

Estos documentos deberán adjuntarse en la etapa de ingreso de datos al iniciar la solicitud.

8.1.1 Ingreso de antecedentes

Una vez completa la recopilación de documentos, el solicitante debe ingresa a la página:

<http://www.superir.gob.cl/servicios-en-linea/nominacion-y-publicacion-de-demandas-de->

liquidacion/nominacion/solicitudes-de-nominacion/.

Seguido a lo anterior, debe seleccionar si es una solicitud de nominación para empresa o para persona natural, tal y como se muestra en la imagen a continuación [19].

Ilustración 13: Vista de ingreso al proceso de nominación
Solicitudes de Nominación



Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [19]

Seguido a dicha selección la persona deberá autenticarse mediante el sistema de clave única. Esta clave viene asignada por el registro civil ya que es la clave usada para realizar trámites pertenecientes a instituciones del estado.

Para ingresar el solicitante de la nominación deberá ingresar su Rut y clave en la siguiente ventana.

Ilustración 14: Autenticación solicitante

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Una vez que la persona ha sido autenticada, ingresa al sistema en donde debe ingresar datos del deudor, rol de la causa, tribunal, tipo de deudor (persona o empresa), adjuntar copia de la

solicitud de inicio de liquidación voluntaria (esto es el certificado de envío de causa emitido por el poder judicial y la solicitud de liquidación voluntaria de bienes unidas en el mismo documento), copia de la nómina de acreedores, y finalmente ingresar datos de los tres mayores acreedores. Esto es mediante el llenado de un formulario, el cual será explicado vista por vista a continuación.

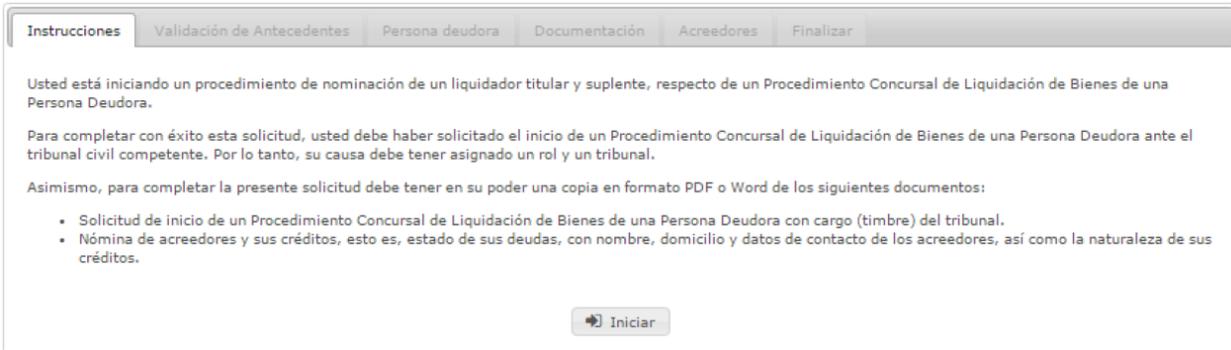
La primera vista de la página es un cuadro con 6 pestañas:

1. Instrucciones.
2. Validación de antecedentes.
3. Tipo de deudor (persona o empresa deudora).
4. Documentación.
5. Acreedores.
6. Finalizar.

Instrucciones

Explica el procedimiento que se está iniciando y los documentos que requiere la persona.

Ilustración 15: Instrucciones de solicitud de nominación



Instrucciones | Validación de Antecedentes | Persona deudora | Documentación | Acreedores | Finalizar

Usted está iniciando un procedimiento de nominación de un liquidador titular y suplente, respecto de un Procedimiento Concursal de Liquidación de Bienes de una Persona Deudora.

Para completar con éxito esta solicitud, usted debe haber solicitado el inicio de un Procedimiento Concursal de Liquidación de Bienes de una Persona Deudora ante el tribunal civil competente. Por lo tanto, su causa debe tener asignado un rol y un tribunal.

Asimismo, para completar la presente solicitud debe tener en su poder una copia en formato PDF o Word de los siguientes documentos:

- Solicitud de inicio de un Procedimiento Concursal de Liquidación de Bienes de una Persona Deudora con cargo (timbre) del tribunal.
- Nómina de acreedores y sus créditos, esto es, estado de sus deudas, con nombre, domicilio y datos de contacto de los acreedores, así como la naturaleza de sus créditos.

[➔ Iniciar](#)

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Validación de antecedentes

Se ingresa el Rut del deudor, se identifica el tipo de deudor, es decir, si es una persona natural o persona jurídica (empresa). Además, se ingresa el rol de la causa y el tribunal correspondiente. Es importante que los datos incluidos coincidan con los que están en el certificado de envío de causa y en el documento de solicitud de liquidación voluntaria de bienes que se adjuntarán en la pestaña que tiene por nombre “Documentación”, ya que el hecho de que no haya una congruencia entre estos datos ingresados y los que están plasmados en los documentos adjuntos es causal de rechazo de solicitud. A continuación, se muestra una imagen de la pestaña de validación de antecedentes.

Ilustración 16: Validación de antecedentes

Validación de Antecedentes	
Solicitante	
Empresa deudora	
Documentación	
Acreedores	
Finalizar	
RUT Deudor *	1-9
Tipo Empresa *	Persona natural contribuyente art. 42, N°2, DL 824
Rol Causa *	-- Seleccione --
Tribunal *	Persona jurídica
	Persona natural contribuyente 1° categoría
	Persona natural contribuyente art. 42, N°2, DL 824

(*) Campos obligatorios

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Persona o empresa deudora

En esta pestaña el solicitante debe completar los siguientes datos del deudor y su representante legal:

1. Rut.
2. Nombre.
3. Dirección.
4. Comuna.
5. Correo electrónico.
6. Teléfono (Opcional).

A continuación, se muestra imagen de la pestaña del tipo de deudor, en este caso resultó ser una empresa deudora.

Ilustración 17: Datos del deudor

Instrucciones	
Validación de Antecedentes	
Empresa deudora	
Documentación	
Acreedores	
Finalizar	
Deudor	
RUT Empresa Deudora *	0-0
Nombre *	
Dirección *	
Comuna *	-- Seleccione --
Correo Electrónico de notificación *	
Teléfono de Contacto	
Representante legal	
RUN *	<input type="text"/> <input type="button" value="Q Buscar RUN"/>
Nombres *	
Apellido paterno *	
Apellido materno	
Dirección *	
Comuna *	-- Seleccione --
Correo electrónico *	
Teléfono de contacto	

(*) Campos obligatorios

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Documentación

Aquí el solicitante debe adjuntar dos documentos:

1. Solicitud de inicio de liquidación voluntaria de bienes de la persona deudora o liquidación voluntaria de activos de empresas, junto al certificado de envío de causa emitido por el poder judicial, esos dos documentos deben estar unidos en un solo documento. (anexo)
2. Nómina de acreedores con sus respectivos créditos e identificación de tres acreedores principales.

Cabe señalar que no hay un formato definido para estos dos documentos, es decir, llegan documentos redactados de distinta forma sin un orden establecido que facilite la revisión de estos.

La siguiente imagen es una vista de la sección “Documentación”.

Ilustración 18: Documentación adjunta

Ingrese los documentos requeridos para solicitar la nominación.

Documentación requerida

Solicitud de inicio Liquidación Voluntaria *	Seleccione archivo
Nómina de Acreedores del Art 115 N°4 *	Seleccione archivo

(*) Documentos obligatorios

Anterior Siguiente

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Acreedores

Se ingresan datos y créditos de los tres acreedores principales, quienes son dueños de los tres mayores porcentajes de la deuda, por ende, son quienes realizarán la votación para nominar a liquidador titular y suplente.

En esta pestaña el solicitante debe completar los siguientes datos para los tres mayores acreedores:

1. Rut.
2. Nombre.
3. Dirección.
4. Comuna.
5. Correo electrónico.
6. Teléfono (Opcional).
7. Monto de la deuda en pesos chilenos.

8. Porcentaje que representa la deuda del acreedor respecto al total de la deuda.
9. Naturaleza de la deuda.

En la siguiente imagen se observa una vista de la pestaña de “Acreedores”.

Ilustración 19: Acreedores principales

The screenshot shows a web interface with a navigation bar at the top containing the following tabs: Instrucciones, Validación de Antecedentes, Empresa deudora, Documentación, Acreedores (selected), and Finalizar. Below the navigation bar, there are three main sections:

- Acreedor - Persona Jurídica:** Contains a search field labeled 'Buscar Empresa por Nombre' with a placeholder 'Nombre Empresa' and an information icon.
- Acreedor - Representante:** A form with the following fields:
 - RUN * (with a search icon and a checkbox 'Es una persona extranjera sin RUN en Chile')
 - Nombres *
 - Apellido paterno *
 - Apellido materno
 - Dirección *
 - Comuna * (dropdown menu with '-- Seleccione --')
 - Correo electrónico *
 - Teléfono de contacto
- Acreedor - Deuda:** A form with the following fields:
 - Monto deuda * (with a unit '(Pesos Chilenos CLP)')
 - Porcentaje deuda * (with a '%' symbol and a note: 'Estimado usuario, recuerde que el porcentaje a ingresar de cada acreedor, debe ser respecto del total del pasivo.')
 - Naturaleza de la deuda * (with a note: '(máximo 250 caracteres)')

At the bottom left of the form area, there is a note: (*) Campos obligatorios.

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Finalizar.

Sección donde se acepta términos y condiciones del proceso, con esto el sistema generará un comprobante de ingreso. En la siguiente imagen se observa una vista de la sección “Finalizar”.

Ilustración 20: Término proceso de nominación

The screenshot shows the 'Finalizar' tab selected in the navigation bar. The main content area contains the following text:

Usted ha solicitado la nominación de un liquidador titular y suplente, respecto de un Procedimiento Concursal de Liquidación de una Empresa Deudora ante la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento.

Estos antecedentes serán analizados por esta Superintendencia para verificar el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad para llevar a cabo el procedimiento de nominación.

En caso que la solicitud sea admitida, requiera correcciones o sea rechazada, se le informará por medio de correo electrónico.

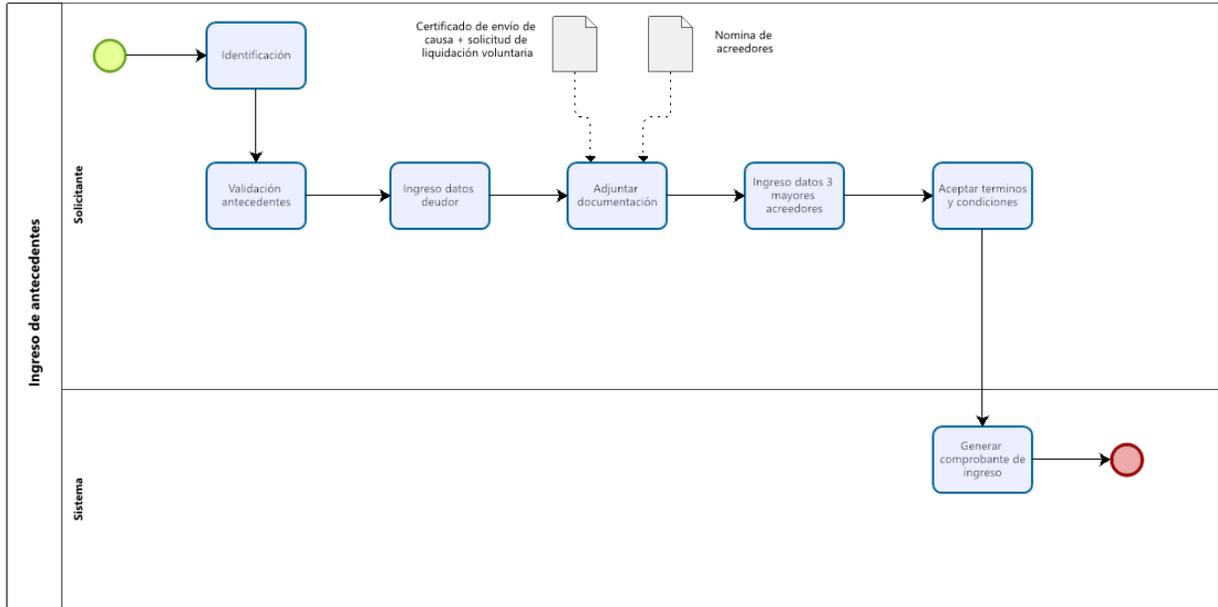
Para finalizar le recomendamos leer cuidadosamente y aceptar los términos y condiciones indicados a continuación.

Below the text, there is a checkbox labeled 'Aceptación de términos y condiciones' which is checked, and a link 'Ver términos y condiciones'. At the bottom, there are two buttons: 'Anterior' and 'Enviar información'.

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento [20]

Mediante un diagrama de flujo se hizo un resumen de la etapa de ingreso de datos, el cual se muestra a continuación:

Ilustración 21: BPMN ingreso de antecedentes AS-IS



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Revisión de antecedentes

En esta etapa se compara que los antecedentes ingresados por el solicitante y los antecedentes que están en los documentos adjuntados sean los mismos. De esta forma, se intenta evitar generar nominaciones con deudores equivocados, tribunal, rol de la causa o acreedores principales erróneos, entre otros. Si los antecedentes no coinciden se rechaza la solicitud, y si están correctos se acepta. Es importante señalar que la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento tiene un día hábil para aceptar o rechazar solicitudes de nominación de liquidación, desde que estas solicitudes son ingresadas por el solicitante.

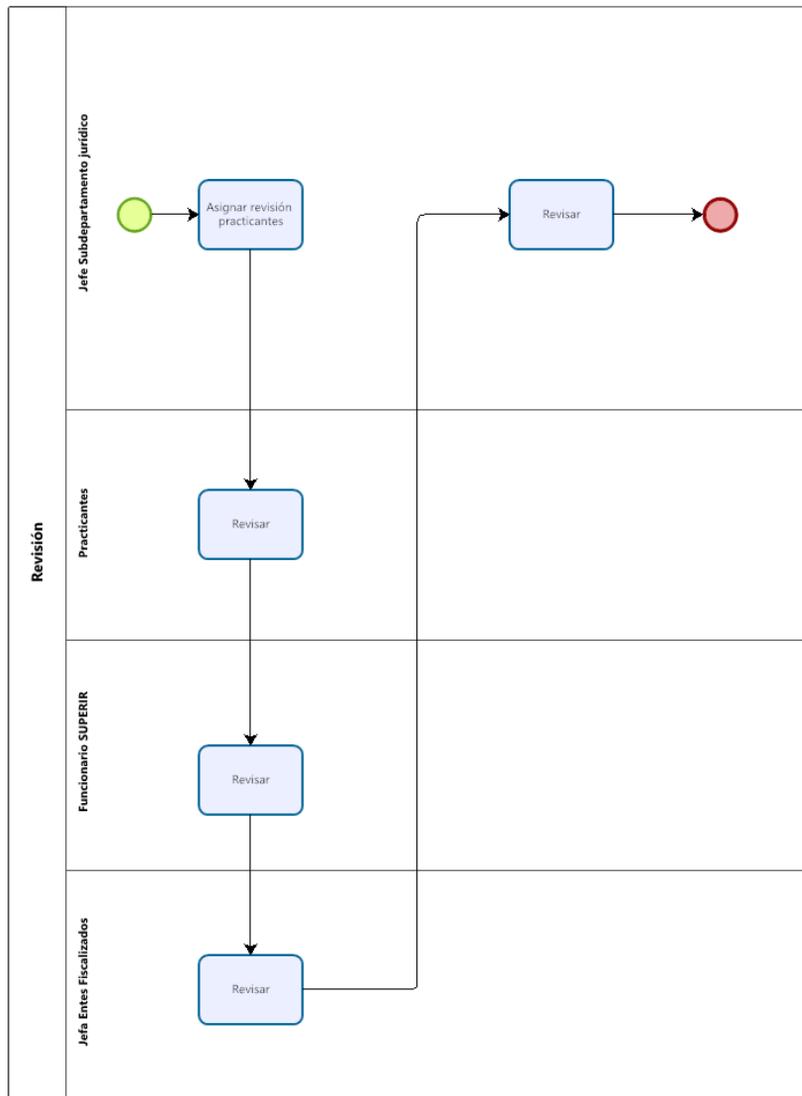
Una vez que el solicitante envía la solicitud de nominación de liquidador a la SUPERIR, la solicitud ingresa como tarea de asignación al perfil del jefe del departamento jurídico, en la cual debe asignar la primera revisión de la solicitud. Esta primera revisión es llevada a cabo por los practicantes, por ende, el jefe del subdepartamento jurídico asigna equitativamente las solicitudes a los practicantes de turno, esta labor se debe hacer diariamente.

Además de la revisión de los practicantes, hay tres revisiones más, estas últimas tres revisiones están estipuladas por ley, es decir, son obligatorias y son llevadas a cabo por un funcionario de la unidad de entes fiscalizados, por la jefa de la unidad de entes fiscalizados y por el jefe del subdepartamento jurídico en ese orden.

- 1. Revisión practicantes:** se encarga de revisar que los tres acreedores principales que ingresa el solicitante sean efectivamente los tres acreedores con el mayor porcentaje de la deuda. Para corroborar lo anterior los practicantes deben comparar el total de acreedores presentes en el documento “Nómina de acreedores” adjuntado por el solicitante, con los acreedores principales designados por el solicitante. Esto se hace calculando el porcentaje de deuda de todos los acreedores de la deuda, identificando a los 3 acreedores con los mayores porcentajes, si es que estos acreedores resultan ser los mismo que indicó el solicitante la solicitud se aprueba, si no, se rechaza. Además, revisan preliminarmente que el rol de la causa, el tribunal, y los datos del deudor ingresados sean los mismos que en los documentos adjuntados. Aceptada o rechazada la solicitud pasa a segunda revisión.
- 2. Revisión funcionario de unidad de entes fiscalizados:** para las solicitudes aceptadas el funcionario de entes fiscalizados revisa el rol de la causa de envío, el tribunal, datos del deudor y agrega y/o corrige datos de los mayores acreedores, ya que a veces los ingresados por el solicitante son datos expirados. Para el caso de las solicitudes rechazadas revisa causas de rechazo, corrige causas de rechazo y genera documento de rechazo. Cabe recalcar que esta revisión es obligatoria por ley. Aceptada o rechazada la solicitud pasa a tercera revisión.
- 3. Revisión jefe de unidad de entes fiscalizados:** en casos aceptados, revisa solamente que los datos del deudor, el rol de la causa y el tribunal sean los correctos. Para causas rechazadas, revisa documento de rechazo y corrige en caso de ser necesario. Nuevamente esta revisión es obligatoria por ley. Aceptada o rechazada la revisión, pasa a la cuarta y última revisión.
- 4. Revisión jefe de subdepartamento jurídico:** para solicitudes aceptadas, nuevamente se revisan los datos del deudor, rol de la causa y tribunal. Luego en caso de aprobar esta última revisión, se acepta la solicitud. Para las solicitudes rechazadas revisa y corrige el documento de rechazo en caso de ser necesario, acto seguido lo firma, rechaza la solicitud y envía documento de rechazo al solicitante. Las solicitudes rechazadas deben ingresarse nuevamente desde cero.

A continuación, se puede observar un diagrama BPMN de la etapa de revisión de antecedentes.

Ilustración 22: BPMN revisión de antecedentes AS-IS



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Votación

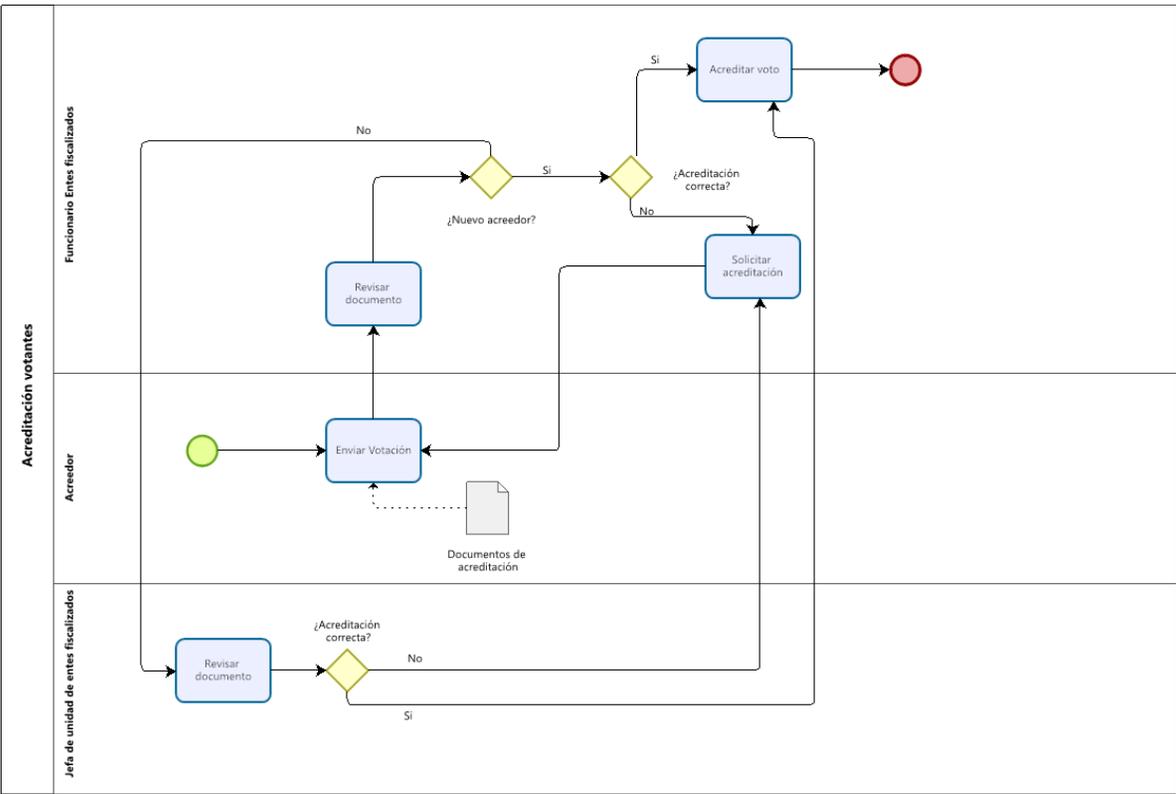
Aceptada la solicitud de nominación el proceso avanza a la etapa de “Votación”. Esta fase inicia con una notificación enviada por correo electrónico, por parte del sistema de la SUPERIR a los tres mayores acreedores automáticamente luego de ser aceptada la solicitud de nominación. En dicho correo se les indica a los tres mayores acreedores que mediante el procedimiento de liquidación de un deudor, ellos están dentro de los 3 acreedores que poseen el mayor porcentaje de la deuda, por lo que tienen la facultad de votar, en un plazo máximo de dos días hábiles, por

un liquidador titular y suplente (en caso de que el titular no pueda hacerse cargo del proceso) para cumplir con las labores de liquidador.

La votación se efectúa respondiendo al correo con los nombres del liquidador titular y suplente que postulan a ser nominados para el desarrollo de la liquidación. Además, se debe adjuntar copia de la cedula de identidad del votante y documento que acredite que tiene la facultad de votar. Este documento puede ser un contrato que especifique el cargo que tienen, u otro documento que los autorice a votar.

Una vez enviada la votación por parte de los acreedores, un funcionario de la unidad de entes fiscalizados debe revisar la casilla de correos recibidos en la dirección de votacionacreedores@superir.gob.cl y revisar las votaciones. En caso de ser un acreedor antiguo, presente en base de datos de acreedores se revisa documentos de acreditación y se valida votación, solo si la persona que vota es la facultada. En caso de ser un nuevo acreedor, se envían documentos a jefa de unidad de entes fiscalizados para que revise documentos y acredite o rechace el voto. Los votos rechazados deben ser notificados como respuesta al correo que envió la votación, pidiendo corregir documentos de acreditación.

Ilustración 23: BPMN acreditación votantes AS-IS

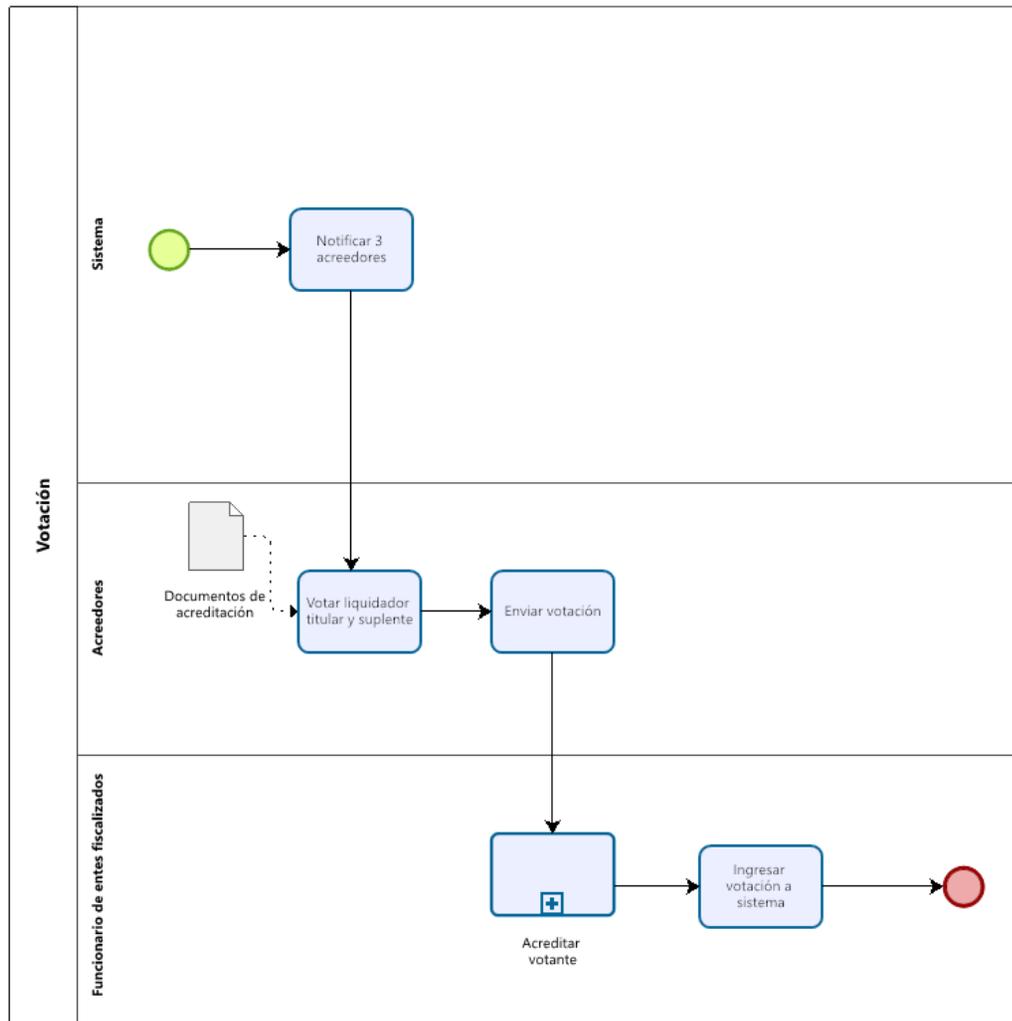


Fuente: Elaboración propia

Aceptado el voto, un funcionario de entes fiscalizados debe ingresar cada votación manualmente al sistema de la SUPERIR. Para esto, ingresa a la página con su usuario, selecciona la liquidación correspondiente, ingresa votación, es decir, nombre del liquidador titular y suplente votados por el acreedor correspondiente. Con esto termina la fase de votación.

A continuación, se muestra diagramas de BPMN de la etapa de votación del proceso de nominación de liquidador.

Ilustración 24: BPMN proceso votación AS-IS



Fuente: Elaboración propia

8.1.4 Nominación de liquidador

En esta etapa se nombra al liquidador, el cual puede excusarse o puede aceptar el procedimiento. Cabe señalar que una vez que se nombra al liquidador titular, él tiene un plazo de un día hábil para aceptar o excusarse.

Ingresa la votación de acreedores, el sistema designa automáticamente a un liquidador titular y un liquidador suplente, esta designación ocurre mediante el siguiente algoritmo:

Mayoría de votos: en caso de que un liquidador titular haya recibido mayor cantidad de votos que los demás, este es electo por mayoría de votos. Esto incluye el caso en que solo haya votado un acreedor. Lo mismo ocurre para el liquidador suplente.

Voto de mayor acreedor: en caso de que no haya un liquidador con mayoría de votos se acoge la votación del acreedor que posee el mayor porcentaje de la deuda. En caso de que haya un acreedor cuyo porcentaje de la deuda supere el 50% del total, se acoge su votación sin considerar la votación de los demás acreedores, es decir, puede que los otros dos principales acreedores hayan votado por el mismo liquidador y, aun así, se acoge el voto del acreedor dueño de un porcentaje mayor al 50% de la deuda. Esto es igual para liquidador titular y suplente.

Nominación aleatoria: en caso de no efectuarse votación alguna por parte de ninguno de los tres acreedores principales, tanto el liquidador titular, como suplente son elegidos aleatoriamente por el sistema.

Una vez designado el liquidador titular, se genera una tarea en su perfil de liquidador, para aceptar o excusarse del cargo del procedimiento de liquidación. La respuesta debe efectuarse en el plazo de un día hábil. Para el caso del liquidador suplente, se le envía una notificación, en la cual se le avisa que en caso de que el liquidador titular no asuma el cargo, el pasa a ser el liquidador titular.

En caso de que el liquidador titular presente una excusa, esta pasa a ser evaluada por un funcionario de entes fiscalizados, teniendo un plazo de dos días hábiles para aceptar o rechazar la causa. En caso de ser rechazada la causa, se nombra oficialmente al liquidador, y se termina la etapa de nominación. Si la excusa es aceptada, se le genera una tarea al liquidador suplente, la cual debe aceptar o excusarse, teniendo nuevamente un día hábil resolver la tarea. En paralelo el sistema designa aleatoriamente a un liquidador suplente, notificándole que ha sido escogido como liquidador suplente de un procedimiento de liquidación. Este proceso itera hasta nominar al liquidador del procedimiento.

8.1.5 Remisión de oficio

La remisión de oficio es el envío del certificado de nominación al poder judicial, este proceso es llevado a cabo por el funcionario de entes fiscalizados. Esta etapa comienza una vez nominado el liquidador, generándose automáticamente un oficio y un certificado de la nominación. Estos documentos son creados por el sistema de la SUPERIR, el cual los envía automáticamente al

liquidador y paralelamente crea una tarea de firma de documentos en la casilla de usuario del jefe del subdepartamento jurídico. Una vez que haya firmado el oficio de nominación, La superintendencia tiene un día hábil para remitir (enviar) el certificado de nominación al poder judicial. Esta labor es realizada por un funcionario de entes fiscalizados, quien ingresa en la página web del poder judicial autenticándose con su clave única, para luego seleccionar el respectivo procedimiento de liquidación y subir el certificado de nominación de liquidador. Con esto se termina el proceso de nominación de liquidador.

En anexos se encuentra el BPMN del proceso completo de nominación de liquidador (ver en anexo J).

9 REDISEÑO (TO – BE)

La dirección de cambio es el conjunto de directrices que establecen la diferencia entre lo que actualmente existe como proceso de negocio y el rediseño propuesto del mismo. La idea fundamental detrás de un rediseño de procesos es la optimización del uso de recursos, a modo de lograr un proceso más eficaz y eficiente. De esta manera, en temas de eficiencia, se podría disminuir tasas de errores, mejorar tiempos del proceso, trazabilidad, comunicación hacia interesados, etc. En términos de eficacia, se pueden reformular las distintas partes del proceso de modo de lograr los objetivos de manera más directa. A través de esta innovación, se permitirá crear nuevas actividades, o bien modificar las actuales de tal manera de que actúen perfectamente coordinadas y concordantes con la política definida de la SUPERIR

9.1 Oportunidades de mejora detectadas

Por medio del estudio de la situación actual AS – IS se pudo identificar oportunidades de mejora en el proceso, por medio de las cuales surgen propuestas de las etapas a rediseñar del proceso de nominación.

A continuación, se identificarán las oportunidades de mejora en las distintas etapas del proceso de nominación.

Ingreso de datos

El problema de revisión de la solicitud recae en la primera revisión, ya que, además de ser la revisión que toma mayor tiempo, es realizada por personas externas a la organización, los practicantes, a quienes hay que capacitar, invirtiendo recursos valiosos de la SUPERIR como el tiempo de funcionarios de entes fiscalizados, en cada ocasión que ingresa un practicante nuevo. Considerando que el tiempo que está cada practicante son 6 meses, y que no todos ingresan en las mismas fechas, como mínimo dos veces al año hay que capacitarlos, sin considerar el tiempo que le tome a cada practicante interiorizar bien sus labores al nivel de poder ser un aporte a la institución. Además, por otro lado, la primera revisión es la única revisión que se podría automatizar, ya que, por ley, las demás revisiones son obligatorias.

La ley establece un plazo de un día hábil para aceptar o rechazar la solicitud de nominación. Hoy en día, los practicantes pueden dar abasto a la demanda, pero un aumento de esta podría llevar a incumplir los plazos establecidos, debido a la cantidad de tiempo que toma calcular el porcentaje de cada deuda perteneciente a cada acreedor, más aún cuando no hay un formato de presentación de la información definido, razón por la cual llegan documentos sin orden alguno. A esto hay que agregar que en promedio el área de entes fiscalizados destina de 2 a 3 practicantes a dicha labor, y en caso de que por algún motivo no haya postulación de practicantes, todo el trabajo que hacen ellos recaería en un funcionario de la Unidad de Entes Fiscalizados. Por otro lado, no se puede asegurar que la cantidad de practicantes disponibles cumpla con la demanda en el tiempo y considerando el número de capacitaciones que se deberían realizar ante posibles aumentos de la demanda, el costo de oportunidad para la SUPERIR no sería despreciable.

Votación

Al tener que digitar un funcionario de la unidad de entes fiscalizados manualmente la votación, puede ocurrir eventualmente un problema de capacidad y cumplimiento con los plazos establecidos por la ley. Si bien hoy en día se puede ingresar a tiempo cada votación que se recibe, un aumento en la demanda puede provocar incumplimientos de plazos, sin contar la cantidad de tiempo actual que toma hacer el ingreso de votación de forma manual. Para cuando esto ocurra, la superintendencia debe estar preparada.

La acreditación de los votantes es un proceso que debe hacerse en cada votación. Esto implica trabajo tanto para el votante, al adjuntar copia de su cedula de identidad y copia del poder que acredite la validez de su voto, como para la SUPERIR, porque cada voto debe ser revisado por un funcionario de la unidad de entes fiscalizados. Además, en caso de que sea la votación de un nuevo acreedor que no esté presente en la base de datos de acreedores que tiene la SUPERIR, un funcionario de entes fiscalizados debe enviar documentación a la jefa de la unidad de entes fiscalizados, quien debe revisar dicha documentación y luego confirmar si la acreditación es aprobada o no. Luego el mismo funcionario debe ingresar el voto o pedir corrección de la documentación enviada al acreedor. Al igual que en la oportunidad de mejora anterior, ante un aumento de la demanda de liquidaciones, este proceso puede traer problemas para cumplir con los dos días hábiles que da la ley para que se vote e ingrese la votación de acreedores.

Asimismo, actualmente no existe un sistema que cerciore que los acreedores revisen la nómina de liquidadores, nómina que posee estadísticas del desempeño de cada liquidador. Esto puede significar que ciertos acreedores voten con desconocimiento o en base a influencias, ya sea por conocidos, amistades, parentesco, recomendaciones de cercanos, entre otros, con ciertos liquidadores, o incluso mediante cohecho por beneficio propio. Ninguno de esos casos sería beneficioso para el proceso de liquidación, ya que, la elección del liquidador debiese ser tomada a conciencia debido a que este es el principal agente en el procedimiento de liquidación. Por eso es crucial que el liquidador sea elegido en base a criterios tomados en beneficio del proceso. Por ende, no asegurarse que previo a la votación, acreedores visiten la nómina de liquidadores podría ser un problema.

Notificación al solicitante y acreedores

Una vez que el proceso termina no hay un aviso al solicitante ni a los acreedores sobre la resolución de su solicitud y votación respectivamente. Esto trae más trabajo a la superintendencia, ya que se realizan consultas a la plataforma de atención de la ciudadanía relacionadas al estado de la solicitud y/o votaciones.

9.2 Propuesta de rediseño

Ingreso de datos

Dadas las oportunidades de mejora detectadas, se propone rediseñar el modo de ingreso de datos al inicio de la solicitud, de forma de poder eliminar la revisión de los practicantes por medio de una validación de los tres principales acreedores realizada por el sistema de la SUPERIR. Esto se hará por medio de una petición de ingreso, de nombre y monto de la deuda de cada acreedor por separado, al solicitante.

Votación

Se propone un rediseño que funcione mediante una votación en la cual, el acreedor ingrese el voto directamente al sistema de la SUPERIR, omitiendo el ingreso del voto por parte de un funcionario de la unidad de entes fiscalizados.

Para la acreditación de votantes, se va a formular un sistema de acreditación único. Esta acreditación será almacenada en bases de datos de la SUPERIR. Por medio del siguiente rediseño, ya no se tendrá que enviar acreditación en cada votación, si no que los acreedores se acreditarán mediante un proceso o campaña previa a la votación, que será validado por funcionarios de la unidad de entes fiscalizados. Una vez validada la acreditación, esta es almacenada, por lo que no deberá volver a ser enviada en cada votación, ni tampoco se tendrá que destinar recursos para revisar dichas acreditaciones por parte de la SUPERIR.

Mediante el sistema de votación rediseñado, antes que el votante vote a un liquidador, se dirigirá a una página web en la que estará publicada información sobre estadísticas históricas de los liquidadores, de modo que si quiere revisar el historial de algún liquidador la información esté disponible de forma inmediata, sin tener que hacer búsqueda alguna de ella. En esa misma página el acreedor podrá ingresar su voto directamente al sistema. Con ese rediseño se puede asegurar que el acreedor al menos tenga acceso directo a información de los liquidadores previo a votar.

Notificación al solicitante y acreedores

Para esta etapa se generará un estado de la solicitud de nominación, el cual podrá ser revisado por el solicitante y acreedores votantes, ingresando con su clave única, viendo en tiempo real el estado del procedimiento.

9.3 Modelamiento del rediseño (TO – BE)

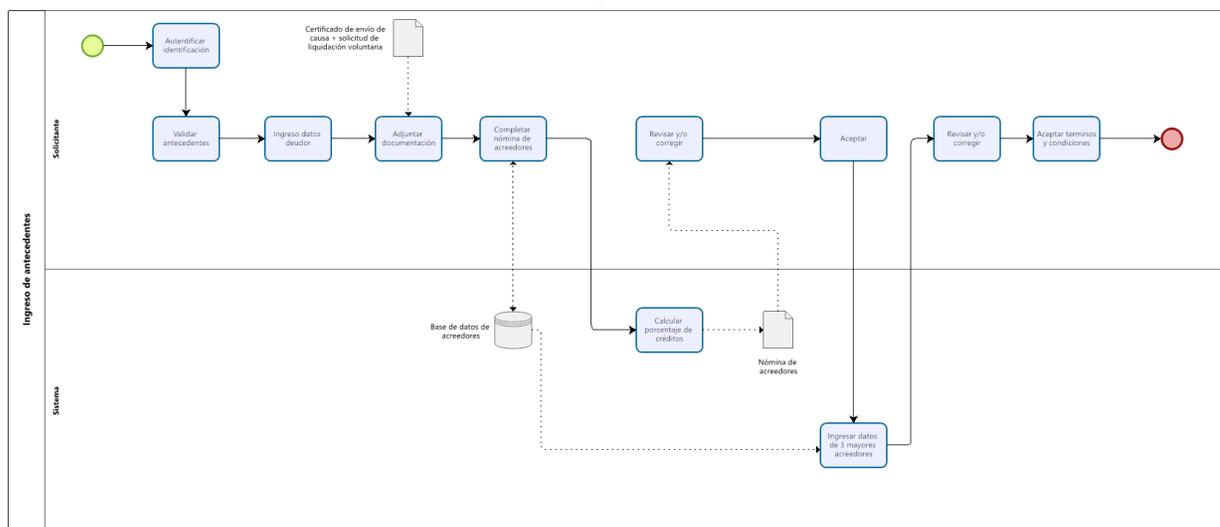
El siguiente rediseño será modelado por etapas, logrando el rediseño final por medio de la unión de las etapas rediseñadas. En primer lugar, se modelará el rediseño de la etapa de ingreso de datos, seguido por el rediseño de la etapa de votación y finalmente el acceso al solicitante y acreedores para visualizar el estado de la solicitud del procedimiento.

9.3.1 Rediseño ingreso de datos

El rediseño contempla principalmente la inclusión de una pestaña de ingreso de datos que tendrá por nombre “Nómina de acreedores”. En esta pestaña se deberá ingresar el nombre y monto de la deuda de todos los acreedores.

Para ilustrar de mejor forma el proceso se creó un diagrama de flujo que modela el rediseño:

Ilustración 25: BPMN ingreso de antecedentes TO-BE



Powered by
bizagi
Workflow

Fuente: Elaboración propia

El proceso se mantiene igual hasta la actividad de adjuntar archivos. En vez de adjuntar los archivos “solicitud de liquidación voluntaria + certificado de envío de causa” y nómina de acreedores, solo adjunta el primero. Tal y como se muestra en el anexo K.

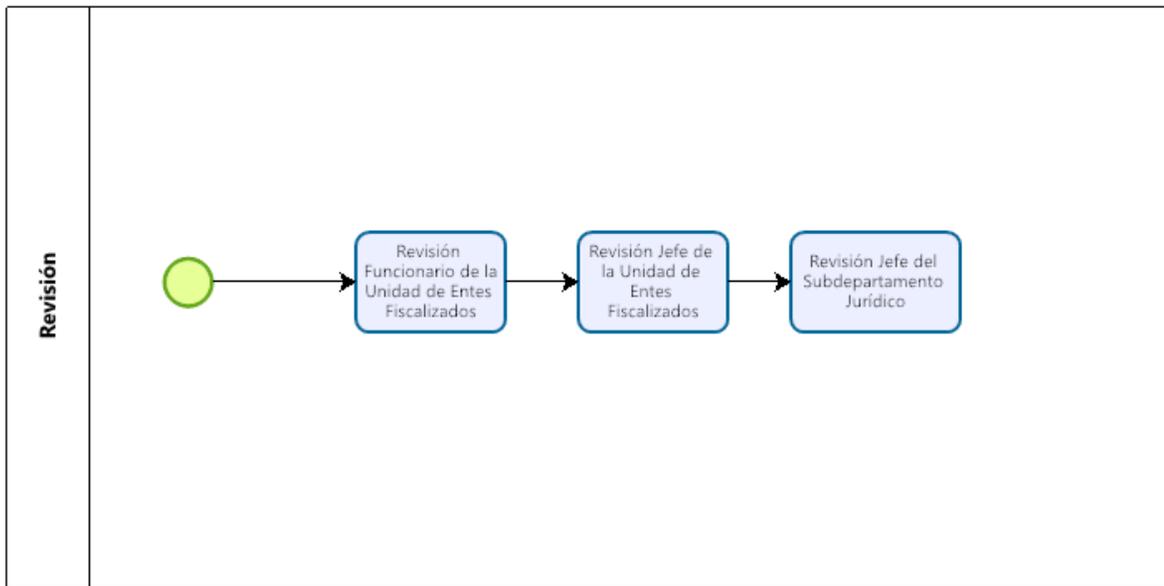
Se agrega una nueva pestaña, la cual tendrá por nombre “Nómina de Acreedores” (revisar anexo L), en la que se incluirá el total de los acreedores con su crédito respectivo. Acreedores antiguos registrados, podrán ser seleccionados para facilitar el ingreso de datos al solicitante. Teniendo esta información, el sistema calculará automáticamente cuales son los tres principales acreedores, generando un archivo editable de texto. Este archivo deberá ser revisado y/o corregido (en caso

de ser necesario) por el solicitante, para luego clicar una casilla en la cual indica que está de acuerdo con los datos incluidos en el documento, esto a modo de asegurar que el solicitante revise los datos que está ingresando (ver anexo M). En seguida el sistema realizará un auto llenado de los tres principales acreedores en la pestaña siguiente la cual se llamará “Principales acreedores” (actualmente llamada “acreedores”). El solicitante nuevamente tendrá que revisar y/o corregir (en caso de ser necesario) los datos de los tres mayores acreedores, para después completar datos faltantes de contacto de estos (específicamente Rut, dirección y correo electrónico), lo cual se hace solo en caso de que estos no estén registrados en la base de datos de acreedores, ya que acreedores registrados poseerán toda la información completa. Por último, el solicitante aceptará términos y condiciones y finalizará el proceso.

Para poder cumplir lo anterior será necesario crear una base de datos de acreedores, con el fin de facilitar el llenado de información en la nómina de acreedores, pudiendo el solicitante seleccionar acreedores registrados en la base de datos (en vez de dígitar el nombre de estos). Para el caso de acreedores nuevos, el solicitante tendrá que dígitar el nombre completo de estos, quedando guardados en el sistema como un nuevo acreedor, que luego será validado por la SUPERIR. De esta forma también se irá completando la base de datos de acreedores, sumado a los registros actuales que tiene la SUPERIR.

Mediante el rediseño en la fase de ingreso de datos, se podrá eliminar del proceso la primera revisión (revisión de practicantes), ya que en ella la principal labor que se hacía era el cálculo de porcentajes de deuda de cada acreedor, siendo esto ahora calculado por el sistema, y revisado directamente por el solicitante antes de enviar la solicitud. Por ende, el proceso de revisión quedará como lo muestra la siguiente imagen.

Ilustración 26: BPMN revisión de antecedentes TO-BE



Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Rediseño etapa de votación

En esta etapa se contempla un rediseño a la acreditación de los votantes (acreedor facultado legalmente para votar), al modo de votación y se agrega una vista que muestre información de estadísticas de los procedimientos de los respectivos liquidadores.

Rediseño acreditación de votantes

La acreditación se realizará por medio de una campaña de acreditación masiva, que complementará una campaña realizada en el 2019, donde se validó un 30% de la planilla de datos de acreedores institucionales. En esta campaña la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento enviará una notificación por correo electrónico a todos los acreedores que figuran en la base de datos de acreedores que maneja la unidad de entes fiscalizados. Por medio de esa notificación la SUPERIR hará un llamado a que los acreedores ingresen a la plataforma web a acreditar a sus votantes. Complementando la validación vía mail, para el caso de organizaciones con correos que notifiquen respuesta automática indicando que dicha dirección electrónica no está vigente, es decir, correos desactualizados, serán notificadas por medio de una carta certificada por escrito, en la cual se les pedirá que registren sus contactos de acreditación en la página web de la SUPERIR. Para correos sin respuesta, también se les notificará por medio de carta escrita a dichas organizaciones. Esta campaña se hará recurrentemente una vez por año, de

modo de tener una base de datos actualizada. Por último, en el boletín concursal de la SUPERIR, también se compartirá información que invite a los acreedores a realizar la acreditación de votantes.

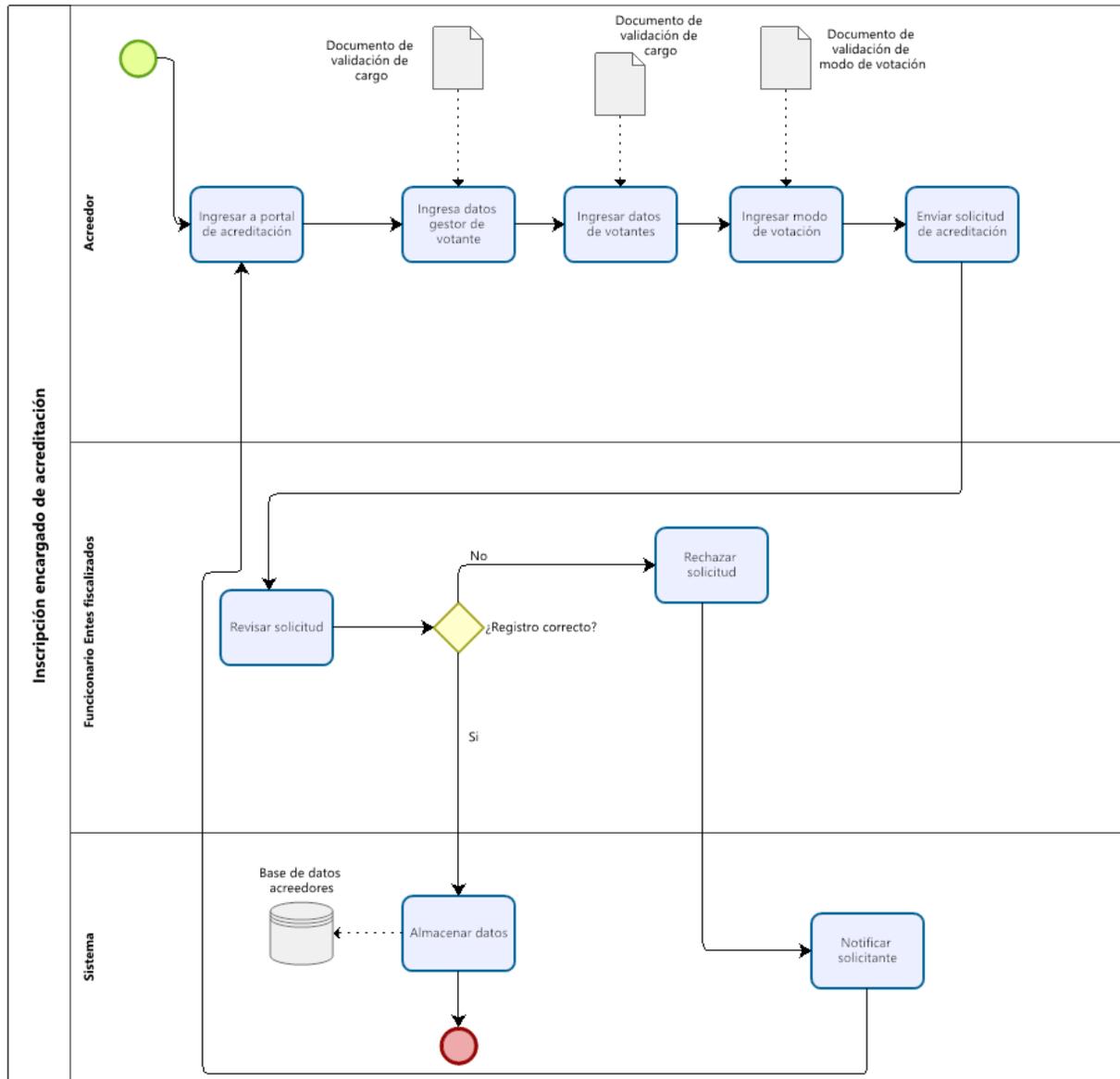
La acreditación de votantes será mediante un registro en la página web de la SUPERIR, en una sección ubicada junto a la solicitud de nominación de liquidador. El botón de acceso a la acreditación de votantes tendrá por nombre “Inscripción de acreditados a voto de nominación de liquidador”. Al seleccionar dicho botón se accederá a una vista que muestra tres botones más, los que ofrecerán las siguientes opciones:

- 1. Botón “Solicitud de registro de Gestor de Votantes”:** el gestor de los votantes es un empleado de los acreedores que tiene un cargo alto, puede ser un director de la empresa, un gerente o un cargo que lo faculte legalmente a definir a una persona que pueda votar por la empresa. Esta persona va a tener la facultad de inscribir a los votantes que serán acreditados para votar en los procesos de nominación de liquidador, además, puede votar. Al seleccionar el botón de solicitud de registro de gestor de votantes el sistema pedirá ingresar Rut y clave única para identificarse. Como la Clave Única, viene asignada por el registro civil los datos del gestor de votantes ya estarán completos. Luego se debe completar nombre y Rut de la empresa acreedora, datos de los votantes que serán acreditados, y como será el sistema de votación. Ya que, hay empresas en las que debe votar más de un representante de esta para hacer efectivo el voto. Esto dependerá de los estatutos internos de cada organización. Finalmente se debe adjuntar poderes que acrediten que tanto el gestor de votantes, como los votantes designados, tengan la facultad legal para realizar lo requerido y, además, un documento que valide la forma de votación descrita.

Una vez completa la solicitud de registro de gestor de votantes, se genera una tarea en la casilla del encargado de nominaciones de la Unidad de Entes Fiscalizados, quien se encargará del proceso de acreditación, revisando que los poderes adjuntos en la solicitud acrediten al gestor de votantes y a los votantes. En caso de que los documentos adjuntos no acrediten al gestor de votantes o a los votantes registrados, se pide corregir la solicitud de registro de gesto de votantes. Si los documentos adjuntos son los correctos se almacenan los datos de los individuos y la forma en la que deben votar (es decir si el voto se valida mediante una o más firmas) en la base de datos de acreedores. Finalmente se activa la cuenta de usuarios acreditados a votar por la nominación de liquidador y el gestor de estos.

A continuación, se adjunta el diagrama de BPMN del proceso de registro de gestor de votantes.

Ilustración 27: BPMN registro de gestor de votantes y votantes TO-BE



Fuente: Elaboración propia

- Botón “Ingresar”:** los votantes y gestores de votantes acreditados accederán a votar cuando les corresponda por medio del botón de ingreso. Al seleccionar este botón el votante se autenticará por medio de su Rut y clave única. Una vez ingresado, accede a una vista en la cual tendrá la tarea de votar por liquidador titular y suplente. Si la votación requiere de una sola firma, el sistema validará la votación y enviará comprobante de

votación. En caso de haber más votantes acreditados, si estos ingresan al sistema, la tarea estará en estado de resuelta, con el nombre de la persona que votó y por quienes votó. De todas formas, si quieren cambiar la votación podrán editarla mientras esté vigente, ya que el periodo de votación tiene dos días hábiles de vigencia.

Si la votación requiere de más de una firma, deberán votar todos los votantes requeridos por el sistema, cada uno con su propia clave única, para que se valide el voto y envíe comprobante.

Por último, si la persona que ingresa es un gestor de votantes, además de votar, podrá realizar acciones de editar a los votantes, es decir, quitar o agregar votantes. Para el caso en que quite a algún votante acreditado, el sistema validará de inmediato la acción. Pero en caso de que quiera agregar a un votante nuevo, deberá adjuntar documento de acreditación del votante quedando la solicitud pendiente a revisión del funcionario de entes fiscalizados encargado nominaciones. Si los documentos adjuntados son los correctos, el nuevo votante es acreditado, si no se solicita al gestor de votantes corregir la solicitud.

- 3. Botón “Editar Gestor de Votantes”:** La función de este botón es cambiar al gestor de votantes. El solicitante debe autenticarse con su Rut y Clave Única, luego debe seleccionar la organización a la que pertenece el gestor de votantes que se quiere cambiar. Finalmente debe ingresar datos del nuevo gestor de votantes, adjuntar documento que acredite que el solicitante tiene la facultad de cambiar al gestor de votantes y adjuntar documentación que acredite que el nuevo gestor de votantes está facultado para el rol. Enviada la solicitud, se genera una tarea en la cuenta del encargado de nominaciones de la Unidad de entes Fiscalizados. Si los documentos adjuntados son los correctos, el nuevo gestor de votantes es acreditado, si no, se rechaza la solicitud, enviándose una notificación al solicitante.

Rediseño modo de votación

El subproceso inicia cuando el sistema envía correo de votación a los tres mayores acreedores. Dependiendo si el acreedor está registrado en la base de datos de acreedores o es un acreedor nuevo, el proceso será distinto

- 1. Acreedor registrado:** A diferencia del correo que se envía actualmente, en el cual los acreedores pueden votar mediante la respuesta a dicho correo, el nuevo correo adjuntará un enlace, junto con las instrucciones de votación, el acreedor debe acceder al sistema presionando aquel enlace. Este lo dirigirá a una página de la SUPERIR, en la cual lo primero que deberá hacer es autenticarse mediante clave única. La razón por la cual la autenticación del acreedor es mediante clave única, es porque esta forma de autenticación, además de ser el sistema de identificación que usa la superintendencia, asegura que la persona que vota es la indicada y habilitada según los tres acreedores principales, designados en la fase de ingreso de datos por el solicitante de la nominación. Acto seguido, ingresa a una página que muestra estadísticas de los liquidadores, luego

votará por un liquidador titular y un suplente, quedando la votación guardada. Finalmente, el sistema enviará un correo electrónico con un comprobante de la votación al votante y al correo de votaciones, votacionacreedores@superir.gob.cl.

Cabe señalar, para el caso de acreedores que requieran más de una firma para validar el voto, cada votante acreditado deberá ingresar al sistema con su propia clave única a votar. Una vez que el total de votantes acreditados haya firmado el voto, el sistema validará el voto del acreedor y enviará comprobante de votación realizada con éxito.

- 2. Acreedor nuevo:** a nuevos acreedores se les enviará un correo en el cual se les explica como acreditar a sus votantes. Este correo incluirá un enlace de solicitud de registro de gestor de votantes, el cual posteriormente redirige a la votación. Esta solicitud genera una tarea de revisión prioritaria, al funcionario encargado de nominaciones, quien debe resolver si los documentos de acreditación son correctos o no, antes que acabe el plazo de votación del acreedor.

Junto a la explicación del proceso de acreditación se ofrece también, la opción de votar mediante correo electrónico, adjuntando los documentos que acrediten su votación, esto debe ofrecerse ya que el acreedor solo tiene dos días hábiles para votar, por lo tanto, debe tener la facultad de responder de forma inmediata.

Vista web con información de liquidadores

Una vez autenticado el acreedor, accederá primero a una vista en la que se mostrarán 6 rankings:

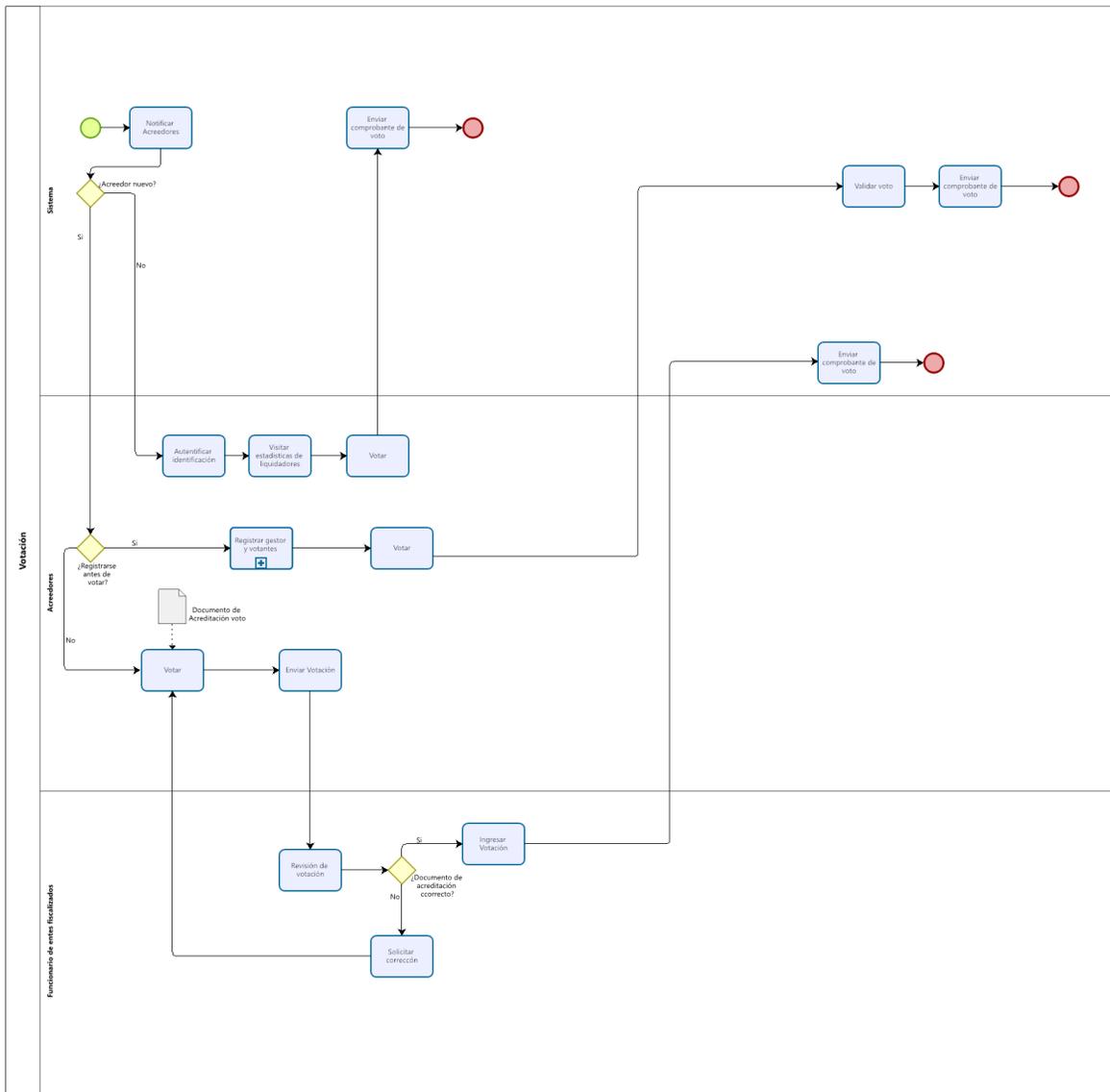
- 1. Disponibilidad:** Ordenará a los liquidadores por su cantidad de procesos vigentes de menos a más.
- 2. Responsabilidad:** Ordenará a los liquidadores por su cantidad de multas, de menos a más.
- 3. Años de vigencia:** Ordenará a los liquidadores según sus años vigentes, de más a menos años de vigencia.
- 4. Conocimiento teórico:** Ordenará a los liquidadores según la nota obtenida en el examen, de mayor a menor nota.
- 5. Experiencia práctica:** Ordenará a los liquidadores acorde a la cantidad de procesos terminados, de más casos a menos.
- 6. Tasa de resolución:** Ordenará a los liquidadores según su tasa de resolución de procedimientos, de mayor a menor tasa de resolución. La tasa de resolución se calcula

como el número de procedimientos completados dividido en el número de procedimientos totales del liquidador.

Además, de los rankings mostrados, el acreedor podrá seleccionar cualquier liquidador, pudiendo acceder al total de su información publicada en la nómina de liquidadores, como muestra el anexo N y O.

A continuación, se muestra un diagrama de flujo del rediseño completo de la etapa de votación

Ilustración 28: BPMN proceso de votación TO-BE



Fuente: Elaboración propia

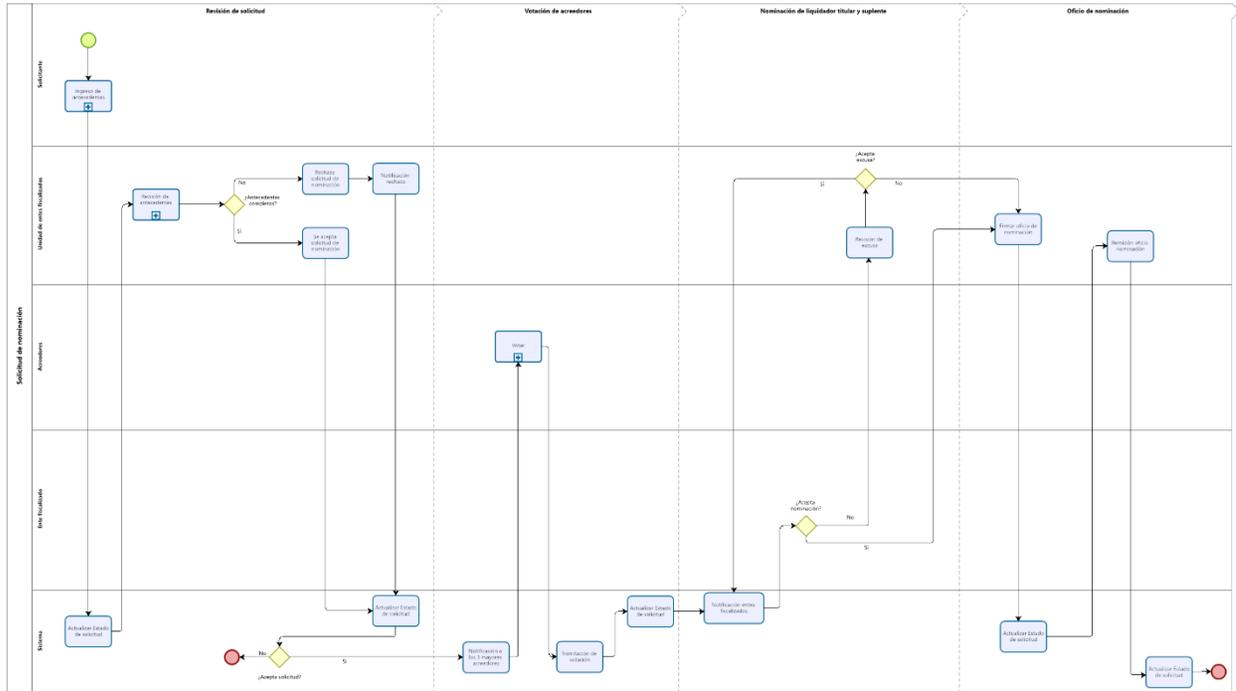
9.3.3 Estado de solicitud de la nominación

Una vez que el solicitante eleve una solicitud de liquidación, el sistema genera un estado de la solicitud. Este estado se irá actualizando a medida que avance el proceso de nominación. El solicitante y los acreedores votantes podrán acceder a esa información, mediante la página web de la SUPERIR en la misma sección que se encuentre la solicitud de nominación de liquidador. Seleccionando el botón llamado “Estado de la Solicitud de Nominación” se podrá ingresar a ver el estado de la solicitud mediante una autenticación por medio de su Rut y Clave Única. Los estados definidos en los que se puede encontrar la solicitud de nominación son los siguientes:

1. **Revisión de antecedentes:** estado inmediato en el que se encuentra la solicitud una vez que el solicitante termina el proceso de ingreso de antecedentes y la eleva a la SUPERIR.
2. **Solicitud rechazada o votación:** luego de la revisión de antecedentes la solicitud se acepta o rechaza, según indique la revisión de antecedentes. En caso de solicitudes rechazadas se envía correo electrónico con documento de rechazo. Si la solicitud es aceptada, avanza a etapa de votación de acreedores. Luego de esta etapa los acreedores votantes también podrán revisar el estado de la solicitud.
3. **Nominación:** Una vez hecha la votación de acreedores la solicitud avanza automáticamente a etapa de nominación, esta etapa se mantiene hasta que el liquidador titular haya aceptado el cargo.
4. **Liquidador nominado:** Cuando el liquidador acepta el proceso de liquidación.
5. **Poder judicial:** La solicitud pasa a este estado una vez que el documento haya sido remitido al poder judicial.

El estado de la solicitud de nominación va a ir siendo actualizado por el sistema de forma automática, como se muestra en el siguiente diagrama de flujo.

Ilustración 29: BPMN solicitud de nominación TO-BE



Fuente: Elaboración propia

9.4 Cuadro resumen comparativo situación AS-IS – TO-BE

A continuación, se incluye un cuadro comparativo en el que se compara la situación actual del proceso de nominación de liquidador con la situación deseada, es decir, el rediseño.

Tabla 2: Tabla Resumen Comparativo AS IS – TO BE

Atributo	Proceso Actual (Situación AS-IS)	Proceso Con Rediseño Incluido (Situación TO-BE)
Ingreso de datos del solicitante	Por medio de documentos sin un formato establecido o sin algún orden definido	Se ingresarán datos de los acreedores directamente en el formulario web de la solicitud de nominación de liquidador
Cálculo de 3 acreedores principales	Solicitante debe calcular porcentaje de deuda de tres mayores acreedores	El sistema calcula automáticamente el porcentaje de deuda de tres mayores acreedores
Revisión de 3 mayores acreedores	Practicantes de la SUPERIR deben revisar documentos calcular manualmente el porcentaje de deuda de cada acreedor de modo de identificar los 3 mayores acreedores y compararlos con los que definió el solicitante. Luego el funcionario de entes fiscalizados revisa labor de practicantes. Todo esto en el plazo de un día hábil	No requiere trabajo por parte de gente de la SUPERIR. Es decir, no se requieren practicantes para dicha labor, además el funcionario de ente fiscalizado puede emplear tiempo que dedicaba a esa revisión a otras labores. Asegura cumplir con el día hábil que da la ley.
Votación de 3 mayores acreedores	Acreedores votan por correo, teniendo que adjuntar documento de acredite que la persona que está votando tiene la facultad para hacerlo	Vota directamente desde la página de la SUPERIR, por medio de clave única
Ingreso de votación	Funcionario de entes fiscalizados debe revisar correo que recibe votaciones de acreedores, abrir cada mail, verificar que el documento de acreditación sea el adecuado, luego ingresar votación al sistema de la SUPERIR. de forma manual, todo esto en un plazo de dos días hábiles	El sistema valida la votación una vez que el acreedor vota, no requiere intervención de un funcionario de entes fiscalizados. Es inmediata la validación del voto
Acreditación de votantes	Cada vez que votan deben adjuntar por correo el documento de acreditación. El funcionario de entes fiscalizados debe validar el voto en cada votación.	Se hace una campaña anual en la que se invita a acreedores a actualizar sus datos de votantes acreditados directamente en la página. Funcionario de entes fiscalizados acredita una vez al votante y este queda facultado para votar en todas las votaciones siguientes. Se crea el usuario "Gestor de votantes" acreedor con cargo apto para poder incluir o cambiar votantes de su organización, esa persona se acredita una vez, permitiéndole agregar o quitar votantes de su organización de manera inmediata sin requerir aprobación de la SUPERIR.
Base de datos de acreedores	Se hizo una campaña el 2019 en la cual se acreditó el 30% de la base de datos	Se actualizará cada año por medio de una campaña de acreditación, además, las empresas tendrán la opción de inscribir a su "Gestor de Votantes", quien se encargará de inscribir a los respectivos votantes de manera inmediata por medio de su clave única

Fuente: Elaboración Propia

10 GESTIÓN DEL CAMBIO

Dentro de un proyecto relacionado al rediseño de procesos, es crucial establecer los pasos a seguir para la implementación y operación definitiva del proceso. En base a esto se entrega un plan de gestión del cambio ligado al rediseño del proceso de nominación de liquidador.

10.1 Contexto organizacional

Tanto a nivel de departamento como de superintendencia, existe la moción de generar una cultura en la dirección de los valores institucionales. En este sentido, “Hacerse Cargo” es el emblema del proyecto, es decir, el proyecto se debe hacer cargo de la problemática identificada.

El éxito de la implementación depende principalmente de la persona que lidera el cambio y de la correcta comunicación de ideas sobre las nuevas metodologías. En este sentido, el jefe del subdepartamento jurídico, junto el jefe de la unidad de entes fiscalizados, juegan un rol fundamental para la implementación del rediseño de la solicitud de nominación de liquidador.

10.2 Aspectos que conservar

En el proceso hay una serie de aspectos que se consideran positivos para el proceso de nominación, por lo que se espera que se mantengan una vez implementado el rediseño.

- 1- Equipo de trabajo: Se ha evidenciado que las personas actualmente cumplen en su mayoría con las tareas y roles que se les asignan, y en este mismo sentido, el proyecto solo apoyará a que este aspecto sea aún más efectivo, definiendo responsabilidades en todo momento. Esto apoya a que se tomen mejores decisiones en cuanto a la gestión.
- 2- Ambiente laboral: Se pretende mantener un buen y ameno ambiente laboral en el interior del área de trabajo. Actualmente, según encuestas a funcionarios de la unidad de entes fiscalizados el clima laboral es bueno, dado que existe un espíritu de cooperación y ayuda entre los distintos actores.
- 3- Prácticas de trabajo: La inclusión de manuales e instructivos en donde se establece todas las tareas y responsabilidades de cada parte del proceso, beneficia el trabajo del proyecto en particular. Se espera que el proyecto potencie aún más este aspecto, sentando las bases para que, en el futuro, todos los proyectos contemplen la necesidad de crear manuales e instructivos claros sobre cada proceso.

10.3 Gestión de aprendizaje y habilidades

Para el funcionamiento del rediseño va a ser necesario gestionar el aprendizaje requerido para realizar las nuevas labores. También se deben gestionar las habilidades requeridas para las personas que realizarán los procesos de este rediseño.

Para gestionar las habilidades necesarias para el correcto desarrollo del rediseño se planteó siguiente plan de acción:

1. Establecer las habilidades imprescindibles que debe tener la persona que cumpla proceso ligados al rediseño, dentro de los funcionarios actuales de la unidad de entes fiscalizados.

2. Definir roles en base a dichas habilidades imprescindibles.
3. Reconocer las posibles debilidades en sus habilidades.
4. Generar plan de capacitación para la adquisición de habilidades.
5. Realizar un seguimiento sobre el aprendizaje de las aptitudes necesarias.

Para el rediseño de ingreso de antecedentes, la labor ocurre ahora por parte del solicitante, por ende, la SUPERIR, deberá emitir un manual que explique cómo llevar a cabo el nuevo procedimiento de ingreso de datos.

Para el nuevo proceso de votación se requerirá capacitar a un funcionario de entes fiscalizados en materias de acreditación de votantes, para poder acreditar al gestor de votantes y a los votantes, ya que el proceso hoy en día es llevado a cabo un funcionario que no maneja ese conocimiento, por lo tanto, solo valida acreedores antiguos que fueron validados en su primera votación por el jefe de la unidad de entes fiscalizados. Como en esta ocasión será necesario acreditar a todos los acreedores la persona que asuma este rol debe ser tener los conocimientos requeridos para discernir mediante la lectura de documentos de acreditación la validez de dichos documentos.

Por último, tanto la vista a la nómina de acreedores como la actualización del estado de la solicitud de nominación se harán automáticamente por sistema, para lo cual se requerirá de los servicios de una empresa de software externa para mantenciones semestrales y resolución de problemas emergentes.

10.4 Factores críticos de éxito

Es necesario establecer factores que determinan el éxito dentro de la gestión del cambio hacia un nuevo proceso. En relación con esto, desde el proyecto se determinó las aristas claves a observar y se diseñó distintas direcciones para validar el camino a seguir y prevenir riesgos. Así, es necesario considerar los siguientes factores de riesgo:

1. Apoyo de las Jefaturas: Se debe visualizar las acciones que motiven e incentiven la aceptación de nuevos procesos, motivando en todo momento a los equipos y otorgando flexibilidades en cuanto a la adaptación y aprendizaje. Estas prácticas son indicadores de que el cambio se está produciendo de manera correcta.
2. Apoyo del resto de los actores involucrados: Potenciar acciones positivas al cambio, transmitir y validar el uso de los nuevos conocimientos y habilidades, generar un hábito en el uso de las nuevas herramientas involucradas en el nuevo proceso, generar una coordinación eficiente entre los actores mediante la metodología establecida y dar seguridad de las nuevas formas de trabajos indican que el proyecto en conjunto con el cambio se está desarrollando con éxito.

3. Liderazgo del jefe de proyecto: Estar atento sobre un correcto traspaso de ideas conjuntamente a la efectividad en la ejecución, incentivar y motivar a los diferentes actores respecto del proyecto, mantener vigente la importancia del cambio, valores y metas, integrar a los equipos mediante el nuevo proceso, y ayudar en el proceso de adaptación son señales de que el proyecto está bien encaminado.

En el caso de encontrar falencias dentro del desarrollo de la implementación, se deben considerar los puntos anteriores y observar las razones de porqué el cambio no se está generando como es planteado en un inicio. Por diferentes razones, se considera adecuado empezar con algunas fuentes de resistencia frecuentes como:

- 1- Inercia del grupo: Revisar si existen otros factores adicionales que imposibilitan que el equipo pueda adoptar la transformación.
- 2- Descoordinación entre las diferentes partes: Asegurarse de que la adaptación al cambio sea lo más transversal posible entre todos los actores involucrados, para evitar malentendidos y desinformaciones.
- 3- Incertidumbre y dudas: Declarar de forma efectiva el real propósito de la transformación propuesta.

10.5 Evaluación y cierre

El proyecto se inicia con una explicación del proyecto, sus objetivos, alcances, plan de acción y metodología hacia los equipos involucrados. Se debe trabajar para crear un ambiente colaborativo que incentive la cooperación. El proyecto en general presentó varios hitos de entrega desde la primera aproximación tanto con las personas como con la información atinente al problema, hasta la operación del proceso, visualización y análisis de resultados.

11 ANÁLISIS IMPACTO COSTO – BENEFICIO

Para evaluar el éxito o fracaso de este rediseño es necesario realizar un análisis financiero del proyecto, a modo de poder medir económicamente si es que el rediseño es conveniente o no.

De esta manera se realiza un análisis del impacto costo – beneficio, en el cual se especifican los beneficios que trae este rediseño y cuanto ahorraría la superintendencia si es que se implementara, en comparación a continuar trabajando con el modelo actual, que ante un aumento en la demanda requeriría la contratación de más personal.

11.1 Beneficios

Los beneficios económicos de este rediseño vienen dados en tres fases del proceso de

nominación. Estas fases son, la revisión de antecedentes (realizada por los practicantes), la acreditación de los votantes y el ingreso de las votaciones. Las últimas dos labores son llevadas a cabo por el mismo funcionario de la unidad de entes fiscalizados, por lo que se analizarán en conjunto.

Beneficios generados en la fase de revisión

La primera revisión es realizada por practicantes de la unidad, los cuales deben corroborar que los tres mayores acreedores sean los correctos. Para esto calculan el porcentaje de cada de acreedor, y comparan los tres mayores acreedores con los propuestos por el solicitante. Por medio del rediseño propuesto esta revisión ya no se haría, debido a que el sistema calcularía automáticamente los 3 mayores acreedores, mediante el ingreso de antecedentes como datos y no bajo un documento adjunto.

Hoy en día hay en promedio 2 a 3 practicantes designados a la revisión de antecedentes. Pero dado que los practicantes no son contratados, no son un recurso constante para la superintendencia, o sea, puede haber periodos en los que no encuentren practicantes, o que no encuentren los practicantes suficientes. Por otro lado, cada vez que ingresa un practicante hay que capacitarlo, siendo menos eficiente que un funcionario perteneciente a la SUPERIR. Esto puede traer problemas a futuro, frente a alzas de demanda, ya que por ley se da un día hábil para aceptar o rechazar una solicitud de nominación, por lo tanto, depender de practicantes para dicha labor es riesgoso.

La labor que cumplen los practicantes está categorizada como administrativa. Si estuvieran contratados por la SUPERIR, considerando que sus estudios superan la enseñanza media, según los cargos públicos de la superintendencia, tendrían un cargo administrativo de grado 17. Esto tiene una remuneración mensual bruta de \$1.112.146 pesos chilenos por cargo, según la escala de sueldos públicos de la superintendencia [21].

En consecuencia, el beneficio obtenido mediante el rediseño para la fase de revisión estará dado por el ahorro mensual del gasto que generaría contratar un número de administrativos de grado 17, que pueda dar abasto a la demanda en el tiempo. Es decir, \$1.112.146 pesos chilenos mensuales por el número de personas requeridas.

Beneficios generados en la fase de acreditación e ingreso de votaciones

Estas fases evitan el trabajo realizado por un funcionario de la unidad de entes fiscalizados, que, en este caso, es específicamente el encargado de nominaciones. Parte de sus labores es validar la acreditación de los votantes (por medio de la revisión del documento que estos envían), para luego ingresar los votos al sistema.

El sueldo bruto de el encargado de nominaciones es de \$1.340.853 pesos chilenos. Por lo tanto, frente a un aumento de la demanda, el beneficio económico de este rediseño será el ahorro del gasto asociado a contratar la cantidad de personas requeridas. O sea, el ahorro mensual, será el número de personas requeridas para cumplir con la demanda en el tiempo multiplicada por

\$1.340.853 de pesos chilenos [22].

Tabla de beneficios a 5 años

Dada la proyección de demanda por procedimientos de liquidación estudiada en el estado AS – IS, en la cual se puede observar un crecimiento leve que proyecta una demanda de aproximadamente 5.000 procedimientos de liquidación para el 2027. Para cumplir con la capacidad requerida por la demanda proyectada, se definió la siguiente dotación anual, en un plazo de 5 años, ya que el impacto económico se evaluará en un plazo temporal de esa magnitud. La información de ahorro del rediseño se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 3: Beneficios a 5 años

AÑO	0	1	2	3	4	5
Administrativos (Revisores Solicitud)						
Cantidad Trabajadores		2	2	2	2	2
Ahorro por Trabajador		\$ 1.112.146	\$ 1.112.146	\$ 1.112.146	\$ 1.112.146	\$ 1.112.146
Ahorro por administrativo	-	\$ 26.691.504				
Funcionario Entes Fiscalizados						
Cantidad Trabajadores		1	1	1	1	1
Ahorro por Funcionario		\$ 16.090.236	\$ 16.090.236	\$ 16.090.236	\$ 16.090.236	\$ 16.090.236
Ahorro Total	-	42.781.740	42.781.740	42.781.740	42.781.740	42.781.740

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra el beneficio anual de ahorrar la contratación de administrativos y funcionarios necesarios, para poder cumplir con el trabajo que lograría la automatización del rediseño.

La cantidad de personas requeridas se mantuvo igual a la dotación actual, ya que la proyección de demanda llega hasta 5.000 procedimientos de liquidación aproximadamente en el quinto año. Esta demanda es menor que la demanda observada en el 2020 que llegó a casi 7.000 procedimientos en ese año. Las razones de la disminución en la demanda se explicitaron en la sección 7.4.2.3 de este informe.

11.2 Costos

Para poder hacer una evaluación financiera completa, hay que definir bien los costos que requiere el rediseño. Los costos que influyen en este caso son los asociados a los de implementación del rediseño o también pueden ser llamados costos de inversión, y los costos fijos que requiere el rediseño para poder operar en el tiempo.

11.2.1 Costos de implementación

Los costos de implementación son aquellos asociados a todo lo que se requiere para dejar el rediseño funcionando, es decir, que quede operativo. Estos costos contemplan la inversión inicial, los cuales están desagregados en una actualización del software y la contratación de 1.620 horas (9 meses) de programación realizadas por un ingeniero civil informático para implementarlo.

Los costos por la actualización del Software son dados por el rediseño del formulario web

(\$15.000.000 CLP), por la agregación de nuevos campos de formulario en ingreso de antecedentes (\$10.000.000 CLP), la nueva interfaz de usuario para el solicitante, la acreditación de votantes y votantes (15.000.000), estructura de datos para almacenar datos de acreedores (\$30.000.000 CLP) y finalmente por la migración del formulario de ubicación de servicio en línea a “Mi portal SUPERIR” (\$10.000.000 CLP). El costo de la actualización del software contempla 80 millones. Este precio se obtuvo de una licitación pública creada por la SUPERIR, en ella se adjudicó una actualización de un software para el proceso de renegociación, en el cual se incluían más cambios que en el rediseño propuesto en este trabajo de título, por lo tanto, solo se incluyeron costos requeridos para este rediseño [23].

Para poder implementar y dejar operativo el software se requiere la labor de un ingeniero civil informático durante 9 meses o 1.620 horas, ya que, para proyectos del sector público se contratan horas de servicios. Esta información se obtuvo mediante una entrevista con un especialista en dicha materia llamado Hans Fehrmann ingeniero civil informático de la universidad de Chile. El sueldo de ingeniero civil informático según la escala de sueldos publica de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento es \$2.354.970 CLP bruto, considerando que trabaja 45 horas a la semana, el costo de la hora de un ingeniero civil informático es de \$13.083 CLP [22].

A continuación, se muestra el detalle de la inversión o el costo de implementación requerido para el rediseño propuesto.

Tabla 4: Inversión

Inversión	
Costo Informático (\$13.083 por hora, por 1620 hrs o 9 meses)	\$ 21.194.460
Rediseño Formulario Web	\$ 15.000.000
Interfaz de Usuario	\$ 15.000.000
Estructura de Datos	\$ 30.000.000
Agregación de nuevos Campos de Formulario	\$ 10.000.000
Migración Formulario de Ubicación de Servicio en línea a mi portal Superir a Of. De Parte Virtual	\$ 10.000.000
Inversión Total	\$101.194.460

Fuente: Elaboración propia

Con esto se puede observar que el costo de la inversión es de \$101.194.460 CLP, en la que se contempla el costo de la actualización del software y el costo de contratar 1.620 horas de programación.

11.2.2 Costos fijos

Los costos fijos están ligados a los costos mensuales necesarios para mantener la operación del rediseño. Para efectos de este rediseño, los costos fijos son la mantención semestral del software, que es realizar un monitoreo, soporte y administración de cluster y servidores. También está el costo del envío de cartas de notificación de acreditación de votantes a acreedores.

La mantención del software es semestral y cuesta \$2.354.970 CLP, esta información viene dada por requerimiento en la adquisición de la actualización del software, en donde se requiere hacer una mantención semestral para mantener funcional el sistema.

El costo de envío de cartas es un estimado del envío de mil cartas anuales, por medio del precio es de \$3.000.000 CLP, obtenido de una cotización en la pagina web de correos de Chile. [24]

A continuación, se muestra la tabla de costos fijos mensuales, anuales y a 5 años, este último dato se agrega debido a que la evaluación económica se hará en un horizonte temporal a 5 años.

Tabla 5: Costos fijos

Costos Fijos	Semestral	Anual	5 Años
Monitoreo, soporte y admin de clusters y servidores (Semestral)	\$ 2.354.970	\$ 4.709.940	\$ 23.549.700
Cartas de Notificación de acreditación de votantes (Anual)	NA	\$ 3.000.000	\$ 15.000.000
Total	\$ 2.354.970	\$ 7.709.940	\$ 38.549.700

Fuente: Elaboración propia

11.3 Flujo de caja

Para desarrollar una evaluación financiera estructurada se elaboró un flujo de caja del proyecto, en el cual se utilizó como premisa que los beneficios económicos provenían principalmente del ahorro en torno a los sueldos que debieran pagarse mes a mes si no se llevara a cabo el rediseño. Considerando el tipo de proyecto, se utilizó un horizonte temporal de 5 años.

La tasa de descuento se observa en base a quien realiza la inversión. Para este caso viene dada por un proyecto de inversión pública en Chile, la tasa de descuento pública está fijada al 6%. Por lo tanto, dado a que la SUPERIR es quien haría la inversión y es un organismo público la tasa de descuento definida para el flujo de caja es de 6% [25].

A continuación, se presenta el flujo de caja desarrollado con un horizonte temporal de 5 años:

Tabla 6: Flujo de caja a 5 años

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos (Ahorro)		\$ 42.781.740	\$ 42.781.740	\$ 42.781.740	\$ 42.781.740	\$ 42.781.740
Costos FIJOS		\$ 7.709.940	\$ 7.709.940	\$ 7.709.940	\$ 7.709.940	\$ 7.709.940
Costos VARIABLES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Total		\$ 7.709.940	\$ 7.709.940	\$ 7.709.940	\$ 7.709.940	\$ 7.709.940
Depreciación (No Aplica)						
Resultados Antes De Impuestos		\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800
Impuestos (No Aplica)						
Resultados Despues De Impuestos		\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800
Depreciación (No Aplica)						
R.D.I. + Depreciación		\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800
Valor Residual al año 5 (No Aplica)						
Inversiones	\$ -101.194.460	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	\$ -101.194.460	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	\$ -101.194.460	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800	\$ 35.071.800
Flujo de Caja Acumulado	\$ -101.194.460	\$ -66.122.660	\$ -31.050.860	\$ 4.020.940	\$ 39.092.740	\$ 74.164.540

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Indicadores financieros

Tasa de Descuento	6,00%
V.A.N.	\$ 46.540.720
T.I.R.	21,65%

Fuente: Elaboración propia

Dados los resultados obtenidos mediante la evaluación económica a un periodo de 5 años, se observa una TIR de un 21,65% y un VAN positivo e igual a 46.540.720 CLP aproximadamente, por ende, en caso de implementar el rediseño se tendría un beneficio económico. Ahora si además se consideran los beneficios al proceso que no son medibles monetariamente, se puede llegar a la conclusión de la que la implementación de este rediseño puede lograr una mejora a la nominación de liquidador y a la SUPERIR. Estas mejoras cualitativas no cuantificadas en el flujo están explicitadas a continuación en las conclusiones de este informe.

12 CONCLUSIONES

La principal dirección del cambio que motivó este trabajo es el aumento en la demanda de los procedimientos concursales, específicamente las liquidaciones. Desde que se creó la ley en el año 2014, se produjo un alza en las solicitudes de procedimientos concursales. En el 2020 empezó a disminuir, pero dado la estanflación en la que se encuentra Chile en este 2022 y la alerta de recesión económica que pronostica el banco central del país para el 2023, esta demanda puede aumentar. Es necesario que la SUPERIR esté preparada ante esos posibles casos, asegurando el cumplimiento de plazos en el proceso de nominación de liquidador. Dado esto, el principal incentivo fue beneficiar, por medio de un rediseño, a una entidad pública puesta para servir a las necesidades de insolvencia de las personas naturales y jurídicas del país.

Tras realizar un levantamiento de la situación actual del proceso de nominación, se logra acceder a la visualización de un panorama profundo y detallado en el que se detectan ineficiencias, que, frente a un posible aumento de demanda en procedimientos de liquidación, pueden provocar problemas de capacidad de atención, generando incumplimientos en los tiempos establecidos por la ley para las distintas etapas del proceso de nominación. Por otro lado, gracias a los avances en teorías, modelos y herramientas de tecnología, hoy en día existen variadas alternativas para generar cambios a través del rediseño de procesos. Se destaca que el departamento jurídico puede tener a disposición habilidades y recursos para incluir nuevos modelos y metodologías más analíticas que permiten estructurar de mejor forma sus procesos. Dado el tipo de problemas a abarcar (insolvencia de empresas y personas), la complejidad y lo dinámico que es el trabajo de la SUPERIR, proyectando que en el futuro este ámbito podría ser mucho más vertiginoso, la entidad pública, debe estar consciente de que la manera en que está trabajando actualmente el proceso de nominación de liquidador quedará obsoleta en algún momento.

Rediseñar el proceso de ingreso de antecedentes desligará dependencia de practicantes al proceso de nominación, debido a que, por medio de una automatización a la definición de los tres principales acreedores del sistema, se puede omitir la revisión desarrollada por estos. Lo anterior es beneficioso para el proceso, ya que, al ser personajes externos a la organización, puede que no siempre este a disposición la cantidad necesaria de estas personas para cumplir con la demanda

del procedimiento. Por lo que depender de ellos es riesgoso para el cumplimiento de plazos del proceso. Además, el periodo de vigencia de los practicantes es de 6 meses, por lo que la renovación periódica de estos incluye capacitaciones, que demandan tiempo de funcionarios de la unidad de entes fiscalizados, lo cual es un costo de oportunidad alto para la unidad. Por último, el automatizar dicha revisión disminuye el tiempo de resolución del proceso, asegurando la revisión a tiempo, independiente de cuanto aumente la demanda. Por último, hay que agregar que para que esta parte del rediseño sea factible, debe haber una reforma al artículo 37 de la ley 20.720, de modo que permita exigir al solicitante ingresar nómina de acreedores directamente al sistema.

Generar un sistema de acreditación general, evitará la reiterativa revisión de documento de acreditación que debe hacer un funcionario de entes fiscalizados en cada voto. Así mismo permite generar una votación directa al sistema, omitiendo el ingreso de votos que debe hacer hoy en día el funcionario de la unidad de entes fiscalizados encargado. Esto generará una disminución de tiempo al proceso, ya que tanto la acreditación como la votación serían inmediatas, avanzando el proceso automáticamente a las siguientes etapas. Esto prepara a la SUPERIR frente a un posible aumento de demanda de liquidaciones, ya que independiente de cuanto aumente, al ser un proceso que se resuelve automáticamente, la resolución de esta labor pasa a ser inmediata. Por otro lado, permite al funcionario a cargo de realizar dichas labores, utilizar el tiempo que antes empleaba en acreditar e ingresar votaciones, en otros servicios que agreguen valor a la unidad. Finalmente, evita la contratación de más personal para poder cumplir con dichas labores, acorde al aumento de la demanda en el tiempo.

Este rediseño también aporta eficiencia a la acción de liquidar los bienes (labor del liquidador), porque mediante el rediseño de votación se podrá asegurar que los acreedores revisen la nómina de liquidadores, antes de votar. Esto puede aportar a un mejor discernimiento para la toma de decisión del acreedor, lo que sería un aporte al proceso de liquidación netamente tal, ya que el liquidador es la persona encargada de llevar a cabo las labores principales del proceso de liquidación. Por lo tanto, la elección de un liquidador en base a la eficiencia del procedimiento de liquidación hará una gran diferencia, comparado a una elección con desconocimiento, o por medio de influencias entre acreedores y liquidadores.

Mostrar el estado de la nominación de liquidador al solicitante de la nominación y a los 3 acreedores habilitados a votar, ahorra trabajo a la SUPERIR, porque estos hacen requerimientos constantemente del estado de la solicitud a la Plataforma Integral de Atención Ciudadana.

Mediante el análisis costo – beneficio en base a un flujo de caja para un horizonte temporal de 5 años, se obtiene un VAN aproximado de 46,5 millones de CLP. El cual está hecho en base a la proyección de demanda de los procedimientos de liquidación. Dado a que esta proyección de demanda tiene un error asociado desconocido, el VAN podría variar, pero se puede afirmar que seguirá siendo positivo, además que, si la demanda real llega a superar la proyección de demanda estimada, el beneficio generado por el rediseño será mayor al obtenido en el análisis costo – beneficio.

Además de la viabilidad económica de este rediseño, también cabe señalar las mejoras

cualitativas no cuantificables que se generan:

- 1. Solicitante de nominación de liquidador:** una vez que inicie la solicitud de liquidación podrá estar al tanto del estado de avance de esta, teniendo solo que ingresar al sistema con su clave única.
- 2. Acreedores:** la votación será más sencilla, al no tener que acreditar su calidad de votante cada vez que tenga que votar por la nominación de un liquidador, adjuntando papeles que validen su voto. bastará con ingresar al sistema con su clave única. Además podrán ver el estado de la nominación.
- 3. Funcionarios de entes fiscalizados:** No tendrán que revisar documentos redactados de cualquier forma sin un formato definido, verificando que los tres acreedores principales estén bien calculados, pudiendo utilizar ese tiempo en otras labores que beneficien a la SUPERIR.
- 4. Plataforma Integral de Atención Ciudadana:** tendrá menos solicitudes de información, ya que los requerimientos realizados por parte de los solicitantes de nominación de liquidador y acreedores disminuirán.

A modo de complementación se opina que, aunque este rediseño puede lograr una mejora a la capacidad de atención del procedimiento concursal de liquidación, la cual está sujeta al alcance de este trabajo de título. Esto no soluciona de facto el verdadero problema al que se puede ver enfrentada la SUPERIR, debido a las esperadas recesiones económicas que podrían ocurrir producto de las condiciones generadas por la crisis sanitaria, ligada al virus COVID – 19. Esto puede generar un aumento en la demanda de servicios de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, para la cual, hay que hacer cambios mucho más trascendentales para hacerle frente.

En relación con lo anterior, se afirma que se logró rediseñar el proceso de nominación de liquidador, se cumplió con los objetivos específicos planteados en el proyecto. Gracias a lo anterior, el valor que entrega la propuesta presentada aporta en mejorar la eficiencia y seguimiento del proceso facilitando la toma de decisión de los acreedores en la votación. Por ende, se cumplió con el objetivo general del trabajo.

13 BIBLIOGRAFÍA

- [1] SUPERIR, «Historia,» 2020. [En línea]. Available: <http://www.superir.gob.cl/quienes-somos/historia/>. [Último acceso: 10 diciembre 2020].
- [2] SUPERIR, «Preguntas frecuentes,» 2021. [En línea]. Available: <https://www.superir.gob.cl/preguntas-frecuentes/>. [Último acceso: 10 diciembre 2020].
- [3] SUPERIR, «Organigrama,» 2021. [En línea]. Available: <https://www.superir.gob.cl/organigrama/> . [Último acceso: 10 diciembre 2020].
- [4] SUPERIR, «Facultades órganos,» 2021. [En línea]. Available: https://www.superir.gob.cl/transparencia/facultades_organos.html . [Último acceso: 10 diciembre 2020].
- [5] SUPERIR, «Normativa,» 2021. [En línea]. Available: https://www.superir.gob.cl/transparencia/normativa_a7b.html . [Último acceso: 10 diciembre 2020].
- [6] Diario Concepción, «Covid-19,» 2021. [En línea]. Available: <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2020/03/29/covid-19-proyectan-100-mil-pymes-en-quebras-y-1-millon-de-personas-desempleadas.html> . [Último acceso: 10 diciembre 2020].
- [7] Chile - Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, «Resolución exenta N° 5813,» 20 mayo 2020.
- [8] Chile - Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, «Resultados de la gestión en la superintendencia,» 19 noviembre 2020.
- [9] C. Atiende, «Retiros del 10% de los fondos de AFP,» 30 Mayo 2022. [En línea]. Available: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/81027-retiros-del-10-de-los-fondos-de-afp#:~:text=El%20primer%20retiro%20rigi%C3%B3%20desde,a%C3%B1o%20para%20solicitar%20cada%20retiro.> [Último acceso: 15 Julio 2022].
- [10] L. Tercera, «A dos meses del fin del tercer retiro del 10% de las AFP y primero en rentas vitalicias: 79% de los afiliados y 35% de los pensionados lo ha hecho,» 1 Marzo 2022. [En línea]. Available: <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/a-dos-meses-del-fin-del-tercer-retiro-del-10-de-las-afp-y-primero-en-rentas-vitalicias-79-de-los-afiliados-y-35-de-los-pensionados-lo-ha-hecho/4TM5JEB2PZHS3GWS5ZP33SIQAE/#:~:text=De%20esta%20manera%2C%20si%20en,h.> [Último acceso: 15 Julio 2022].
- [11] M. d. Hacienda, «Ministro de Hacienda destaca aprobación final de Fogape-Reactiva,» 19 Enero 2021. [En línea]. Available: [https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/ministro-de-hacienda-destaca-aprobacion-final-de-fogape-reactiva.](https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/ministro-de-hacienda-destaca-aprobacion-final-de-fogape-reactiva) [Último acceso: 10 Julio 2022].
- [12] M. d. Hacienda, «Medidas de apoyo para familias y Pymes ante la pandemia,» 30 Enero 2021. [En línea]. Available: 10.
- [13] M. d. Hacienda, «Medidas de apoyo para familias y Pymes ante la pandemia,» 30 Enero 2022. [En línea]. Available: <https://reporte.hacienda.cl/fogape-reactiva/>. [Último acceso:

10 Julio 2022].

- [14] SUPERIR, «Nómina de liquidadores,» 2021. [En línea]. Available: <https://www.boletinconcursal.cl/nomina/liquidadores>. [Último acceso: 12 marzo 2020].
- [15] Bravo Carrasco J., Gestión de procesos, Evoluciones S.A., 2011.
- [16] Barros O., Rediseño de procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones, Chile: Dolmen Ediciones S.A., 2000.
- [17] Stephen A. White, Guía de Referencia y Modelado BPMN Comprendiendo y Utilizando BPMN, Edición digital de español, 2009.
- [18] Activa conocimiento: Progreso personal y profesional en gestión y liderazgo, «Modelo de Lewin,» 2017. [En línea]. Available: <http://activaconocimiento.es/modelo-de-lewin/>. [Último acceso: 12 mayo 2020].
- [19] SUPERIR, «Solicitudes de nominación,» 2021. [En línea]. Available: <http://www.superir.gob.cl/servicios-en-linea/nominacion-y-publicacion-de-demandas-de-liquidacion/nominacion/solicitudes-de-nominacion/>. [Último acceso: 12 marzo 2021].
- [20] Chile - Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, «Manual para usuarios ingreso de nominaciones publicación de demandas de liquidación forzosa,» mayo 2018.
- [21] SUPERIR, «Remuneraciones,» 2021. [En línea]. Available: http://www.superir.gob.cl/transparencia/per_remuneraciones.html . [Último acceso: 23 mayo 2021].
- [22] SUPERIR, «Remuneración a contratos,» 2021. [En línea]. Available: http://www.superir.gob.cl/transparencia/dotacion_2018/per_contrata06.html . [Último acceso: 23 mayo 2021].
- [23] Mercado Público, «Licitación Superintendencia,» 2021. [En línea]. Available: <https://www.mercadopublico.cl/Portal/Modules/Site/Busquedas/ResultadoBusqueda.aspx?qs=1&IdEmpresa=i5dNK8iJeiw=> . [Último acceso: 23 mayo 2021].
- [24] C. Chile, «Calcula el valor de tu envío,» 15 Agosto 2022. [En línea]. Available: <https://www.correos.cl/cotizador>. [Último acceso: 20 Agosto 2022].
- [25] Departamento Ingeniería Civil Industrial, «La tasa social de descuento en Chile,» 2021. [En línea]. Available: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges77.pdf> . [Último acceso: 27 mayo 2021].
- [26] Chile - Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, «Manual único para la atención ciudadana,» octubre 2020.
- [27] Superintendencia de Seguridad Social, «¿Qué hacen las mutualidades?,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.suseso.cl/606/w3-propertyvalue-34004.html#presentacion>. [Último acceso: 10 julio 2020].
- [28] ACHS GESTIÓN, «¿Quiénes somos?,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/Marco-regulatorio-ley-16744.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [29] ACHS GESTIÓN, «Aspiraciones y valores,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/Aspiraci%C3%B3n-y-Valores.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].

- [30] ACHS GESTIÓN , «Sedes ACHS,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/Memoria-Integrada/2018/descargas/infoadicional/redagencias.pdf>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [31] GESTIÓN, ACHS, «Funciones de gerencias y subgerencias,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/funciones-gerencias-y-subgerencias.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [32] ACHS GESTIÓN, «Marco regulatorio ley 16.744,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/Marco-regulatorio-ley-16744.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [33] ACHS GESTIÓN, «Centros de salud, sedes y agencias,» 2020. [En línea]. Available: [achs.cl/portal/Memoria-Integrada/2016/pdf/27.centros_de_salud_y_sedes.pdf](https://www.achs.cl/portal/Memoria-Integrada/2016/pdf/27.centros_de_salud_y_sedes.pdf) . [Último acceso: 19 abril 2020].
- [34] ACHS GESTIÓN, «Hospital del trabajador ACHS,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.hospitaldeltrabajador.cl/ht/Comunidad/Noticias/Paginas/Hospital-del-Trabajador-ACHS-realizara--remodelacion-de-estandar-internacional.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [35] ACHS GESTIÓN, «Estadísticas de gestión / Participación de mercado,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/EstadAchs/Paginas/estadisticas-ACHS.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [36] Universidad de Santiago de Chile, «Jefe de área,» 2020. [En línea]. Available: <http://ddp.usach.cl/jefe-de-area-1>. [Último acceso: 10 julio 2020].
- [37] O. B. School, «¿Qué es un jefe de proyecto y cuál es su perfil profesional?,» 2020. [En línea]. Available: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/salidas-profesionales-pm/que-es-un-jefe-de-proyecto-y-cual-es-su-perfil-profesional>. [Último acceso: 10 julio 2020].
- [38] ACHS GESTIÓN, «Estructuras y funciones de gerencia,» 2020. [En línea]. Available: https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/ACHS_TRANSPARENTE.aspx. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [39] ACHS GESTIÓN, «Marco regulatorio,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/Marco-regulatorio-ley-16744.aspx>. [Último acceso: 19 abril 2020].
- [40] Chile - Superintendencia de Seguridad Social, «Modifica el título 111. Calificación de enfermedades profesionales, del libro III. Denuncia, calificación y evaluación de incapacidades permanentes, y el título I. Sistema nacional de información de seguridad y salud en el trabajo (sisesat), del libro IX.,» *Sistemas de información. Informes y reportes, del compendio de normas del seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de la ley n°16.744. Circular 3440, p. 2, 2019.*
- [41] Superintendencia de Seguridad Social, «Compendio de normas del seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-69105.html>. [Último acceso: 10 julio 2020].
- [42] Scielo, «Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de

- apoyo,» 2019. [En línea]. Available: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328#B20. [Último acceso: 22 agosto 2020].
- [43] H. Koontz, H. Wehrich, M. Cannice, M.J.H. Díaz, and M.O. Staines, «Administración: Una perspectiva global y empresarial,» McGraw-Hill, 2012. [En línea]. Available: https://books.google.cl/books?id=Ea_JMQEACAAJ. [Último acceso: 15 agosto 2020].
- [44] Superintendencia de Seguridad Social, «Compendio de normas del seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales: Resolución de calificación de origen de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (RECA),» 2020. [En línea]. Available: <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-138230.html>. [Último acceso: 16 agosto 2020].
- [45] Superintendencia de Seguridad Social, «Compendio de normas del seguro social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales: Prescripción de medidas de control,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-137266.html>. [Último acceso: 16 agosto 2020].
- [46] Manuel Trigas Gallego, «Gestión de proyectos: Método SCRUM,» 2020. [En línea]. Available: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>. [Último acceso: 15 septiembre 2020].
- [47] Global Growth Agents, «Metodología SCRUM,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.wearmarketing.com/es/blog/metodologia-scrum-que-es-y-como-funciona.html>. [Último acceso: 15 septiembre 2020].
- [48] ACHS , «Manual de Ética,» 2017. [En línea]. Available: https://www.achs.cl/portal/trabajadores/Documents/codigo_de_etica_ACHS_edicion_2017.pdf. [Último acceso: 13 agosto 2020].
- [49] Ecured, «Sistema de información,» 2013. [En línea]. Available: https://www.ecured.cu/Sistema_de_Informaci%C3%B3n. [Último acceso: 15 septiembre 2020].
- [50] BIZAGI, «Mejores prácticas en modelado de procesos,» 2020. [En línea]. Available: https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?what_to_avoid_when_process_model.htm. [Último acceso: 31 julio 2020].
- [51] Microsoft, «¿Por qué Power BI?,» 2020. [En línea]. Available: <https://powerbi.microsoft.com/es-es/why-power-bi/>. [Último acceso: 10 septiembre 2020].
- [52] Ditlag, «Ventajas de las macros en Excel,» 2018. [En línea]. Available: <https://ditlag.wordpress.com/2018/04/17/ventajas-de-las-macros-en-excel/>. [Último acceso: 2020 septiembre 10].
- [53] Scielo, «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización,» 2013. [En línea]. Available: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017. [Último acceso: 10 septiembre 2020].

- [54] **Proyectoságiles.org**, «Historia de Scrum,» 2020. [En línea]. Available: <https://proyectosagiles.org/historia-de-scrum/>. [Último acceso: 24 septiembre 2020].
- [55] **Chile, Biblioteca del Congreso Nacional de**, «Sueldo mínimo, sueldo base y derecho a semana corrida,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/sueldo-minimo,-sueldo-base-derecho-a-semana>. [Último acceso: 20 agosto 2020].
- [56] **ChileTrabajos**, «Sueldos de ingeniero en prevención de riesgos en septiembre de 2020,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.chiletrabajos.cl/sueldos/ingeniero%20en%20prevenci%C3%B3n%20de%20riesgos#:~:text=A%20partir%20de%2058.398%20sueldos,306%20mensuales..> [Último acceso: 26 septiembre 2020].
- [57] **La tercera**, «¿Cuáles son la ingenierías mejor pagadas en Chile?,» 2020. [En línea]. Available: [https://www.latercera.com/pulso/noticia/cuales-las-ingenierias-mejor-pagadas-chile/462420/#:~:text=De%20acuerdo%20al%20estudio%2C%20los,.451%20\(ver%20t abra\)..](https://www.latercera.com/pulso/noticia/cuales-las-ingenierias-mejor-pagadas-chile/462420/#:~:text=De%20acuerdo%20al%20estudio%2C%20los,.451%20(ver%20t abra)..) [Último acceso: 26 septiembre 2020].
- [58] **CompuTrabajo**, «¿Cuál es el sueldo de un prevencionista de riesgos?,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.computrabajo.cl/salarios/prevencionista-de-riesgos>. [Último acceso: 26 septiembre 2020].
- [59] **Correos Chile**, «Cotización Cartas Certificadas,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.correos.cl/web/guest/cotizador>. [Último acceso: 26 septiembre 2020].
- [60] **Banco Central de Chile**, «Tasas de interés de los instrumentos del Banco Central de Chile,» 2020. [En línea]. Available: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_TPMY TASAS/PEM_TPMY TASAS. [Último acceso: 26 septiembre 2020].
- [61] **Investing.com**, «Sp clx ipsa datos históricos,» 2020. [En línea]. Available: <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>. [Último acceso: 26 septiembre 2020].
- [62] **US**, «Betas By Sector,» 2020. [En línea]. Available: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. [Último acceso: 26 septiembre 2020].

14 ANEXOS

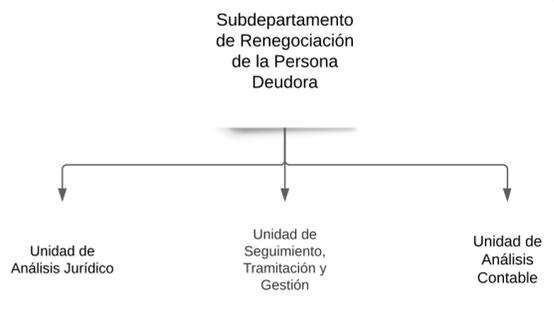
Anexo A: Plataforma Integral de Atención Ciudadana

Este subdepartamento es el encargado de atender directamente a todos los usuarios que demanden cualquier tipo de solicitud, información o reclamo. Esta área es el primer nexo entre el cliente y la superintendencia. Además, otra de sus principales labores es elevar la solicitud de inicio de procedimiento de renegociación de la persona deudora. No tiene unidades a cargo.

Anexo B: Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora

EL Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora está encargado principalmente de la gestión del procedimiento de renegociación de la persona deudora luego de que se haya elevado una solicitud de inicio de este procedimiento, es decir, se encarga de la admisibilidad del proceso hasta la resolución de este. Actualmente este subdepartamento tiene tres unidades a cargo, la Unidad de Análisis Jurídico, la Unidad de Seguimiento, Tramitación y gestión y la Unidad de Análisis Contable. A continuación, se muestra un esquema de la organización del subdepartamento.

Ilustración 30: Estructura Sub Departamento de Renegociación



Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Encargado de Lobby, Transparencia y participación Ciudadana

Sus labores son revisar las excusas presentadas por los liquidadores cuando son nominados en una liquidación, y estos no pueden asumir el cargo por diversas razones. En aquellos casos, debe revisar la excusa, ver si es que esta excusa es admisible o no y luego notificar la decisión. También, esta persona es la encargada de gestionar procesos de publicación de la SUPERIR por orden de tribunales o liquidaciones forzosas, gestionar procesos de transparencia activa y pasiva, promover y orientar las acciones de participación ciudadana dentro y fuera de la Institución junto a gestionar los mecanismos establecidos en la Ley N.º 20.500, por último, gestionar procesos de regulación del lobby ante intereses particulares de las autoridades y funcionarios. Esta persona reporta directamente al jefe de la Unidad de Entes Fiscalizados.

Anexo D: Personas Plataforma Integral de Atención Ciudadana y Personas Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora

Plataforma Integral de Atención Ciudadana

Los principales cargos de la plataforma de atención ciudadana son los siguientes:

1. Funcionaria/o Gestor de Sala (aplicable sólo en Región Metropolitana)

Gestor de Sala es el funcionario responsable de recibir a los usuarios que ingresan a la Plataforma y realizar la primera atención, determinando a través de una lista de comprobación, el trámite o consulta que el usuario desea llevar a cabo.

2. Funcionario/a Atención de Público

Persona responsable de brindar atención a los usuarios que se contactan con la Superintendencia en forma presencial, telefónica o virtual, sobre todas aquellas materias de competencia del servicio.

3. Coordinador/a Regional

Funcionario responsable de coordinar la atención de público en las oficinas regionales, velando por el cumplimiento de cada una de las funciones y procesos asignados a su coordinación y la correcta aplicación del presente instrumento. Asimismo, solo en caso de no contar con la ayuda de un funcionario de atención de público, puede ser también responsable de realizar la atención de los usuarios, de gestionar los casos complejos que les sean derivados, de apoyar a los funcionarios de la respectiva coordinación y de escalar con las jefaturas correspondientes los reclamos de usuarios que le sean informados por su equipo.

4. Jefe/a Plataforma Integral de Atención Ciudadana

Funcionario responsable de administrar y gestionar la Plataforma de Atención Ciudadana de la Región Metropolitana velando por el cumplimiento de cada una de las funciones y procesos asignados y de la correcta aplicación del presente instrumento. Asimismo, será responsable, en caso de que corresponda, realizar la atención de los usuarios en conjunto con los funcionarios administrativos, de gestionar los casos complejos que les sean derivados, de apoyar a los funcionarios cuando sea necesario y de escalar con las jefaturas correspondientes los reclamos de usuarios que le sean informados por su equipo [26].

Actualmente, a lo largo de todo Chile, se tiene la siguiente dotación de personal enfocado al proceso de atención ciudadano, cubriendo los cargos definidos recientemente:

Tabla 8: Distribución de Trabajos Regionales

Ciudad	# Administrativos	# Contadores	# Abogados	Observaciones
Arica	0	1	1	Atienden público indistintamente
Iquique	0	1	0	Atiende público
Antofagasta	0	1	1	Atienden público indistintamente
Copiapó	0	1	0	Atiende público
La Serena	0	1	1	Atienden público indistintamente
Valparaíso	1	1	1	Atienden público solo administrativo y contador, abogado casos complejos
Santiago	5	0	1	Atienden público solo administrativos atienden público presencial, abogado casos complejos más la administración de las consultas OIRS
Rancagua	1	1	1	Atienden público solo administrativo y contador, abogado casos complejos
Talca	0	1	1	Atienden público indistintamente
Chillán	0	1	1	Atienden público indistintamente
Concepción	1	1	1	Atienden público solo administrativo y contador, abogado casos complejos
Temuco	0	1	1	Atienden público indistintamente
Valdivia	0	0	1	Atiende público
Puerto Montt	0	1	1	Atienden público indistintamente
Coyhaique	0	0	1	Atiende público
Punta Arenas	0	0	1	Atiende público

Subdepartamento de Renegociación de la persona deudora

A cargo del jefe del Subdepartamento de Renegociación de la Persona Deudora. Este individuo reporta directamente al jefe del Departamento Jurídico, se encarga de fiscalizar y gestionar el funcionamiento y articular las distintas unidades del subdepartamento. A continuación, se describirá en detalle los cargos de las distintas unidades.

Unidad de análisis jurídico

A cargo de la jefa de la unidad de análisis jurídico, es abogada y es la principal encargada de supervisar y gestionar las labores de la unidad. La unidad está formada por 6 personas además de la jefa de análisis jurídico, estas personas cumplen con las labores descritas a continuación.

Abogado unidad de análisis jurídica: esta unidad está formada por 4 abogados y un asistente jurídico (por lo general es un egresado de estudios de derecho), quienes se encargan de realizar el análisis jurídico de la solicitud de inicio de renegociación de la persona deudora. Determinan si cumple con los requisitos exigidos por la ley 20.720 para su admisión. También se encargan en la determinación de criterios jurídicos para la admisibilidad de dichas solicitudes, asistir a audiencias dentro del procedimiento de renegociación, liderando y facilitando los acuerdos. Apoyan a la plataforma integral de atención ciudadana en la atención de usuarios que realizan consultas relativas al procedimiento y finalmente elaboran resoluciones de renegociación para el correcto desarrollo del procedimiento.

Encargado de asistencia regional: se encarga de la asistencia regional del proceso de reorganización de la persona deudora, tiene la labor de apoyar, orientar y retroalimentar a las coordinaciones regionales en la revisión de la solicitud de inicio de un procedimiento de renegociación, además de asistirles también en materia jurídica.

Unidad de seguimiento, tramitación y gestión

En esta unidad hay un solo cargo, su trabajo es analizar jurídicamente solicitudes de clientes externos e internos, responderles y hacer seguimiento de estos, actualizar datos en el boletín concursal ligados a las personas deudoras y mantener actualizado un repositorio de jurisprudencia judicial administrativa relacionada al procedimiento concursal de renegociación.

Unidad de análisis contable

A cargo del jefe de análisis contable. Dirige el área velando por el cumplimiento a cabalidad de sus labores. Además, la unidad cuenta con un administrador público, un ingeniero civil industrial y tres contadores auditores, quienes se encargan de labores ligadas a la contabilidad del procedimiento de renegociación, determinan criterios contables y tributarios para la admisibilidad de inicio del proceso de renegociación. También apoyan a las coordinaciones regionales en las mismas materias especificadas [7].

Anexo E: principales servicios del departamento jurídico son los siguientes:

- 1. Renegociación de la persona deudora:** Por medio de la plataforma integral de atención ciudadana y el subdepartamento de renegociación de la persona deudora la SUPERIR, recibe solicitudes de inicio y acompaña hasta la resolución del procedimiento a usuarios en dicho proceso. Cumpliendo labores que contemplan principalmente:
 - B. Crear y proponer criterios de admisibilidad asociados a las solicitudes de inicio de renegociación.
 - C. Supervisar la organización y tramitación de audiencias de procedimiento de renegociación.
 - D. Definir criterios para la creación de resoluciones provenientes de la renegociación.
 - E. Apoyar, guiar y capacitar a las coordinaciones regionales en sus labores ligadas a los procedimientos de renegociación.
 - F. Elaborar resoluciones según la ley 20.720, para el correcto trámite, desarrollo y término de renegociaciones.
 - G. Resolver todo tipo de consultas relacionadas al procedimiento concursal.
 - H. Actualizar en el boletín concursal todos los datos relacionados a las personas deudoras en un proceso de renegociación.
 - I. Tramitar la remisión de antecedentes al tribunal competente.
 - J. Efectuar análisis contable de la solicitud de inicio del procedimiento de renegociación, acorde a los requerimientos de la ley 20.720.

- 2. Asesoría jurídica:** Por medio del subdepartamento jurídico, se desarrollan los siguientes procesos relacionados a materias jurídicas:
 - A. Apoyo jurídico a actividades operativas de la organización.
 - B. Coordinación de revisión de proyectos de ley ingresados al congreso, que tengan relación con la ley 20.720.
 - C. Creación de criterios de determinación de infracciones y sanciones a acciones inhabilitadas por ley.
 - D. Gestión de consultas y reclamos de orden jurídico.

- E. Liderar defensa judicial del servicio en materias comprendidas por acciones que puedan ser impugnadas mediante sanciones administrativas, exclusión de sujetos fiscalizados u otras medidas tomadas por la SUPERIR.

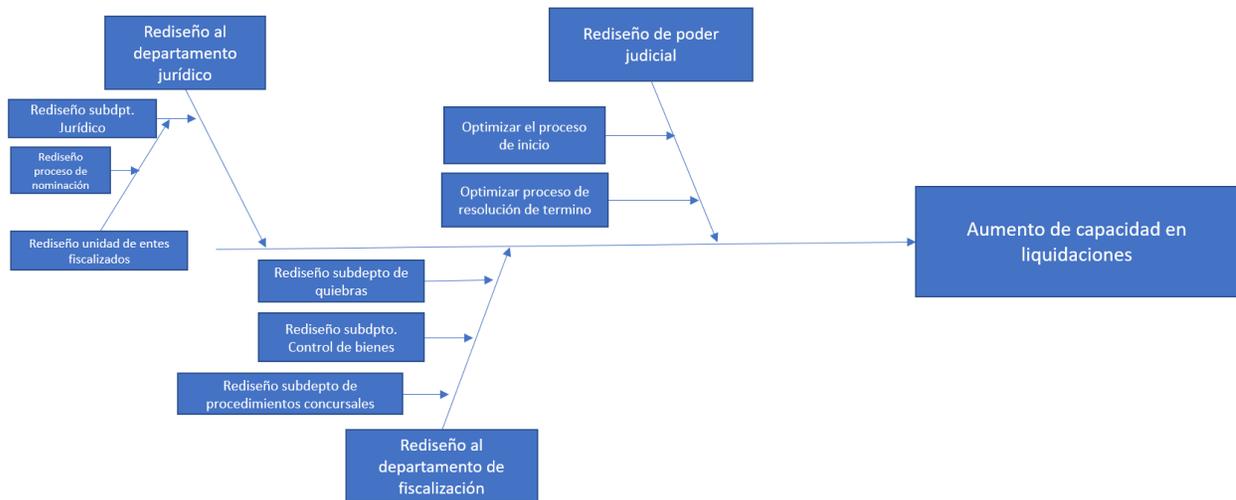
Anexo F: Diagrama Ishikawa

Para este caso se eligió el efecto de lograr un aumento en la capacidad de atención de las liquidaciones.

Es importante explicitar que departamentos o instituciones influyen directamente en el procedimiento concursal de liquidación. Estos son el departamento jurídico de la SUPERIR, el departamento de fiscalización de la SUPERIR y el Poder Judicial. Mediante un rediseño a algún proceso perteneciente a los nombrados se podría lograr una mejora a la capacidad de los procedimientos de liquidación.

A continuación, se muestra el diagrama.

Ilustración 31: Diagrama Ishikawa de evaluación de aumento de capacidad de liquidaciones



Fuente: Elaboración propia

Dado a que el alcance de este trabajo de título esta acotado al departamento jurídico, el proceso que se selecciona es el de “Nominación de Liquidador”, debido a que tanto el Poder Judicial como el departamento de fiscalización no forman parte del departamento jurídico. La razón por la cual se incluyó en este diagrama el departamento de fiscalización y el Poder Judicial, radica en presentar al lector de que otra forma se podría lograr una mejora a la capacidad de atención de los procedimientos de liquidación, resaltando que un rediseño al proceso de nominación de liquidador no es la única forma, pero es el único proceso que se adapta de mejor manera al alcance de este trabajo de título.

Anexo G: Solicitud de inicio de liquidación voluntaria

<u>PROCEDIMIENTO</u>	CONCURSAL DE LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA DE LOS BIENES DE LA PERSONA DEUDORA, LEY 20.720.
<u>MATERIA</u>	CIVIL
<u>SOLICITANTE</u>	DOMINGO ALEJANDRO REGLE MELINAO
<u>RUT</u>	16.353.282-4
<u>DOMICILIO</u>	CALLE LOS NOGALES 1727, TEMUCO
<u>ABOGADO</u> <u>PATROCINANTE</u> _____ <u>Y</u> <u>APODERADO</u>	IVER ANDRÉS QUINONES SOTO
<u>RUT</u>	10.960.194-2
<u>DOMICILIO</u>	COLO COLO 696, OFICINA 201, LOS ÁNGELES
<u>CELULAR:</u>	+569 98308514
<u>CORREO</u> <u>ELECTRÓNICO:</u>	IVER_Q@HOTMAIL.COM

EN LO PRINCIPAL: Solicita liquidación voluntaria de los bienes de la persona deudora que indica; **PRIMER OTROSÍ:** Acompaña antecedentes del artículo 273 de la ley 20.720; **SEGUNDO OTROSÍ:** Acompaña documentos; **TERCER OTROSÍ:** Personería; **CUARTO OTROSÍ:** Se tenga presente

S.J.L EN LO CIVIL DE TEMUCO

IVER ANDRÉS QUIÑONES SOTO, Rut: 10.960.194-2, Abogado, domiciliado para estos efectos en calle Colo Colo 696, of. 201, Los Ángeles, actuando en nombre y representación según se acreditará, de DOMINGO ALEJANDRO REGLE MELINAO, soltero, Carabinero, cédula nacional de identidad número 16.353.282-4, domiciliado en Calle Los Nogales 1727, Temuco, a S.S. respetuosamente digo:

Que, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 273 y siguientes de la ley número 20.720, de Reorganización y Liquidación de Empresas y Personas, en la calidad de persona

de los bienes de mi representado, en su condición de deudor directo, todo ello en virtud de los fundamentos de hecho y argumentos de derecho que a continuación expongo:

I. LOS HECHOS.

A. DEL ESTADO DE INSOLVENCIA:

Mi representado ha tomado la determinación de comenzar voluntariamente el presente procedimiento concursal en razón de lo siguiente:

1. Actualmente se encuentra con una deuda aproximada de \$10.416.608, la que se le ha hecho imposible de pagar, ya que sus acreedores han presentado demanda ejecutiva en su contra, acelerando el crédito, haciendo exigible el total del saldo insoluto con intereses, reajustes y costas, lo que torna imposible poder cumplir.
2. El problema de endeudamiento de mi representado se originó debido a su baja remuneración, por lo que solicitó avances en efectivo en reiteradas ocasiones para hacer frente a algunos gastos extras.
3. Posterior a ello, mi representado solicitó créditos para pagar los créditos contraídos en casas comerciales, quedando con un alto nivel de endeudamiento.
4. Al no poder hacerse cargo de las cuotas pactadas, repactó las deudas, lo que significó el aumento desmedido en la deuda inicial, provocando la insolvencia económica.
5. El solicitante no es dueño de ningún inmueble, y actualmente reside en la comisaría donde presta sus servicios.
6. La única solución a sus problemas económicos, y así poder tener un futuro ordenado y poder solventar el profundo vacío económico en el cual se encuentra, es solicitar la liquidación voluntaria de sus bienes, en virtud de lo señalado en la ley 20.720.

B. DE LOS BIENES DE MI REPRESENTADO

Tal como se señaló anteriormente, mi representado reside en la comisaría donde trabaja, por lo que los bienes que en el inmueble se encuentran no son de su propiedad. Sin perjuicio de lo anterior, en un otrosí de esta presentación, señalamos todos aquellos

bienes que son de su propiedad, de manera que puedan ser liquidados en el presente procedimiento concursal.

II. EL DERECHO.

DE LOS REQUISITOS PARA SOLICITAR LA LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA.

1. La ley 20.720, que regula el procedimiento de liquidación voluntaria de la persona deudora, exige para su inicio el cumplimiento de determinados requisitos formales (que se encuentran establecidos en el artículo 273 del mencionado cuerpo legal), siendo el Juez conocedor de dicha solicitud quién comprueba dicho cumplimiento. Dichos requisitos son los siguientes:

a. Listado de los bienes de la persona deudora, que son aquellos que son de su propiedad y que se van a liquidar en el procedimiento concursal.

b. Lista de los bienes legalmente excluidos de la liquidación, que son principalmente aquellos bienes que la ley ha declarado como inembargables o simplemente no son de su propiedad.

c. Relación de los juicios pendientes con efectos patrimoniales, en la medida que la persona deudora efectivamente tenga juicios pendientes.

d. Estado de deudas, detallando quiénes son los acreedores de la persona deudora.

En el caso de autos, específicamente en esta presentación –ya sea en lo principal o en uno de sus otrosles- se cumplen con los mencionados requisitos, ya que se señalan los bienes de la persona deudora, aquellos bienes que se excluyen, la mención de juicios pendientes con efectos patrimoniales en su contra y el detalle del estado de sus deudas, acompañado de antecedentes escritos de las mismas.

Además de los mencionados requisitos, el mismo artículo 273 señala que **“Toda Persona Deudora podrá solicitar ante el tribunal competente la liquidación voluntaria de sus bienes...”**. Básicamente lo que la ley establece aquí es que cualquier persona deudora, esto es, persona natural que tenga una deuda, puede solicitar la liquidación voluntaria de sus bienes, siempre cuando acompañe determinados antecedentes. En este

caso soy efectivamente una “persona deudora”, al ser una persona natural que tiene deudas, entendiéndose éstas como **“obligación que alguien tiene que pagar, satisfacer o reintegrar a otra persona algo, por lo común dinero”**¹. En otras palabras, basta con que la persona tenga una deuda –cumpliendo, además, con los requisitos formales señaladas anteriormente- para poder solicitar este procedimiento.

A mayor abundamiento, los juristas Nelson Contador Rosales y Cristián Palacios Vergara señalan que **“...la única actitud que el sentenciador debe asumir [ante una solicitud de inicio de liquidación voluntaria] es la constatación de los elementos formales que la misma ley contempla, en el entendido que la decisión de someterse al procedimiento concursal de liquidación responde a la esfera personal de la autodeterminación de la empresa deudora”**^{2, 193}

POR TANTO,

En mérito a los fundamentos de hecho y argumentos de derecho expuestos precedentemente, documentos y antecedentes acompañados, y de conformidad a lo señalado por los artículos 273, 274 y siguientes de la ley 20.720, y demás normas legales pertinentes,

A.S.S PIDO: Tener por interpuesta la presente solicitud Voluntaria, dar lugar a ella, y en definitiva dictar la Resolución de Liquidación Voluntaria de los bienes de mi representado, dando inicio al procedimiento concursal de liquidación en conformidad a la ley.

PRIMER OTROS: A.S.S PIDO: Que de acuerdo a lo ordenado en el artículo 273 de la Ley 20.720, de Reorganización y Liquidación de Empresas y Personas, se sirva tener por acompañados los siguientes antecedentes:

A. LISTADO DE BIENES PARA LA LIQUIDACIÓN.

Los bienes que se señalan para la liquidación, los cuales se encuentran en el domicilio de

¹ Diccionario de la Real Academia Española online, <http://dle.rae.es/?id=DauWoFm>, consultado 02 de febrero de 2017.

² Entendiéndose que la normativa aplicable a la Empresa Deudora se aplica de forma supletoria respecto del procedimiento aplicable a la Persona Deudora.

³CONTADOR ROSALES, NELSON Y PALACIOS VERGARA, CRISTIÁN. "Procedimiento Concursales". Santiago, Santiago, Editorial Thomson Reuters, 2016. P.141-142.

B. BIENES LEGALMENTE EXCLUIDOS:

1. El inmueble donde actualmente reside mi representado, ubicado en Calle Los Nogales 1727, Temuco, al ser este de un tercero, según consta en documento acompañado en un otrosí.
2. Todos aquellos bienes que se encuentran en el domicilio donde vive, pero que no han sido señalados en el listado de bienes para la liquidación, al ser estos de un tercero, según consta en documento acompañado en un otrosí.
3. La cama donde duerme, toda su ropa y demás bienes que son inembargables según el art. 445 del Código de Procedimiento Civil y demás leyes especiales.

C. JUICIOS PENDIENTES CON EFECTOS PATRIMONIALES:

Según información obtenida del portal www.poderjudicial.cl, mi mandante no es objeto de juicios con efectos patrimoniales.

Respecto a este requisito, relación de los juicios pendientes, la jurisprudencia de la Corte Suprema ha determinado en forma clara y categórica, lo siguiente:

"Este requisito está dispuesto precisamente en razón de la necesidad de poner en conocimiento del tribunal y del liquidador el estado de sus negocios y de su situación de activos y pasivos, ámbito en el cual resulta relevante la existencia de procesos judiciales que pudieran estar llevándose en su contra.

Sin embargo, tal exigencia no se traduce en la necesidad de que efectivamente éstos existan o se encuentren vigentes, como si se tratara de un presupuesto de procedencia del instituto de la liquidación voluntaria. Cabe destacar que cuando el legislador ha contemplado la necesidad de que existan juicios pendientes lo ha manifestado en forma expresa, como ocurre en el caso de la liquidación forzosa (artículo 117 N° 2 de la Ley N° 20.720).

NOVENO: De lo expuesto es posible afirmar que el sustrato ideológico y fáctico de las acciones concursales y en particular, de la liquidación voluntaria, esto es, la situación de insolvencia o cesación de pagos, no resulta amenazada por el hecho de no existir juicios pendientes, desde que tal presupuesto puede comprobarse por el cumplimiento de los demás requisitos exigidos por la ley, como ocurrió en la especie con los antecedentes que la empresa deudora adjuntó a su petición, con los que a prima facie justifica así su reconocimiento de insolvencia y situación de incumplimiento" (Corte Suprema, Primera Sala, 11 de julio de 2019, Rol 20607-2018).

Lo anterior es lógico, puesto que una persona o empresa podría estar eternamente esperando que se le demande para poder iniciar un procedimiento concursal de liquidación voluntaria, supeditando en el fondo el ejercicio de un derecho que le asiste, a la voluntad de sus acreedores de ejercer o no una acción de cobranza.

ESTADO DE DEUDAS:

Las deudas de mi representado son las siguientes:

1. \$7.035.235, atrasada, correspondiente a crédito de consumo otorgado en Banco De Crédito E Inversiones (BCINOVA), Rut 97.006.000-6, Representada legalmente por don LIONEL OLAVARRÍA LEYTON, Rut 5.089.714-1, ambos domiciliados en Huérfanos 1134, Santiago, email notificaciones@bci.cl, teléfono 226166324.
2. \$3.381.373, atrasada, correspondiente a crédito de consumo en COOP DE AHORRO Y CREDITO UNION Y PATRIA LIMITADA (UniónCoop), Rut 82835000-5, Representada legalmente por Patricia Jeanette Manquian Munizaga, Rut 10.340.057-0, ambos domiciliados en Alonso Ovalle 1632, Santiago, email info@unioncoopcl.com, teléfono 228164400.

SEGUNDO OTROSÍ: A S.S PIDO: Se sirva tener presente que vengo en acompañar con citación, los siguientes documentos:

1. Captura de pantalla de consulta tributaria a terceros obtenida del portal web del Servicio de Impuestos Internos.
 2. Copia de certificado de fijación de residencia.
-

3. Copia de liquidaciones de remuneraciones.
4. Copia de constancia, emitida por en Banco De Crédito E Inversiones (BCINOVA), con fecha 15 de abril de 2021.
5. Copia de crédito número 92825, emitido por COOP DE AHORRO Y CREDITO UNION Y PATRIA LIMITADA (UniónCoop), con fecha 24 de febrero de 2021.

TERCER OTROSÍ: A S.S. PIDO: Se sirva tener presente que la personería para actuar en representación de mi mandante consta en escritura pública de Mandato Judicial suscrita ante Notario Público, cuya copia autorizada, con firma electrónica, acompaño en este acto.

CUARTO OTROSÍ: A S.S. PIDO: Se sirva tener presente que en mi calidad de abogado habilitado para el ejercicio de la profesión actuaré personalmente en estos autos, asumiendo mi propio patrocinio y poder, y señalo como domicilio para estos efectos el de calle Colo Colo N° 696, Oficina 201, Los Ángeles.

Fuente: Archivo base de datos solicitud de nominación

Anexo H: Certificado de envío de causa de poder judicial



OFICINA JUDICIAL VIRTUAL
CERTIFICADO DE ENVÍO DE CAUSA

Datos de la Causa

Juzgado:	2º Juzgado Civil de Temuco
Nº Rol/Rit:	C-1535-2021
Ruc:	21-4-1487957-5
Caratulado:	/REGLE
Procedimiento:	Liquidación Voluntaria
Materia(s):	Liquidación voluntaria Persona natural
Fecha Envío :	07/05/2021 18:42:57 (*)
Numero Identificador :	1-53861674-2021

Persona que Realiza Envío al Tribunal
--

Rut :	10960194-2
Nombre :	IVER ANDRÉS QUIÑONES SOTO
Organismo :	QUIÑONES10960194
Tipo Organismo :	PRIVADO
Abogado :	SI
Parte en la Causa :	SI
Tipo Litigante :	AB.DDOR.
Parte por la que se realiza la presentación :	DDOR.

Litigantes

Rut / Identificador	Tipo Persona	Nombre	Dirección	Tipo Dirección	Notificación	Rep. Legal
16.353.282-4	Natural	Domingo Alejandro Regle Melinao (DDOR.)	TEMUCO, CALLE LOS NOGALES 1727, TEMUCO, N°1727	Particular	Correo electrónico: iver_q@hotmail.com	
10.960.194-2	Natural	Iver Andrés Quiñones Soto (AB.DDOR.)	LOS ANGELES, COLO COLO, N°696	Particular	Correo electrónico: iver_q@hotmail.com	

Documentos Adjuntos			
Nombre Referencial	Nombre Archivo	Principal	Original Papel
Demanda	GO ALEJANDRO REGLE MELINAO.pdf	Principal	
CONSULTA TRIBUTARIA	1 CONSULTA TRIBUTARIA.pdf		
CERT. RESIDENCIA	2 CERT. RESIDENCIA.pdf		
LIQUIDACIONES DE REMUNERACIONES	DACIONES DE REMUNERACIONES.pdf		
DOC DEUDAS	4 DOC DEUDAS.pdf		

Este documento cuenta con código de verificación, el cual puede ser validado en <http://verificadoc.pjud.cl>



LKWFXMTPRH

(*): A contar del 04 de abril de 2021, la hora visualizada corresponde al horario de invierno establecido en Chile Continental. Para la Región de Magallanes y la Antártica Chilena sumar una hora, mientras que para Chile Insular Occidental, Isla de Pascua e Isla Salas y Gómez restar dos horas. Para más información consulte <http://www.horaoficial.cl>

MANDATO JUDICIAL	MANDATO JUDICIAL.pdf		
------------------	----------------------	--	--

Firmantes con Clave Única (Firma electrónica simple)

Rut	Abogado	Nombre
10.960.194-2	SI	IVER ANDRÉS QUIÑONES SOTO

Fuente: Poder judicial (certificado de envío de causa)

Anexo I: Nómina de acreedores

Materia: Concursal de Liquidación Voluntaria de Los Bienes de la Persona Deudora, ley 20.720.

Deudor: DOMINGO ALEJANDRO REGLE MELINAO

Causa: C-1535-2021

Juzgado: 2º Juzgado Civil de Temuco

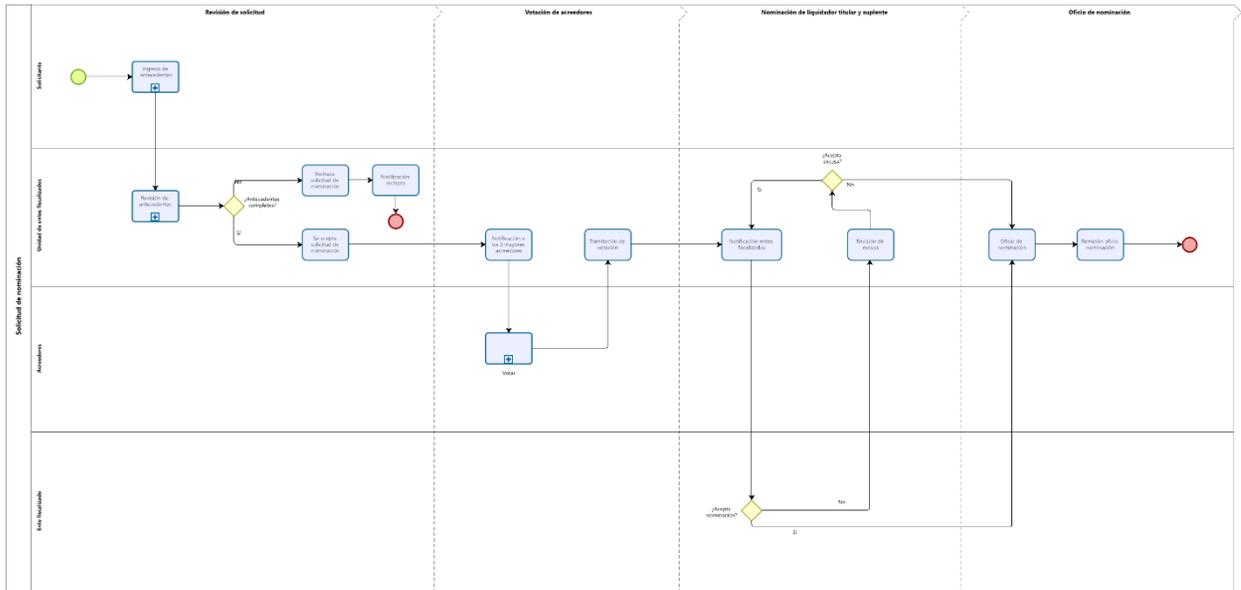
Nómina acreedores

DOMINGO ALEJANDRO REGLE MELINAO

- Estado de la Deuda:** \$7.035.235, en mora.
NATURALEZA DEL CREDITO: Crédito de Consumo
ACREEDOR: Banco De Crédito E Inversiones (BCINOVA)
ROL UNICO TRIBUTARIO: 97006000-6
DOMICILIO: Huérfanos 1134, Santiago
EMAIL: notificaciones@bci.cl
TELÉFONO: 226166324
REPRESENTANTE LEGAL: GUILLERMO LIONEL OLAVARRÍA LEYTON
RUT: 5089714-1
- Estado de la Deuda:** \$3.381.373, en mora.
NATURALEZA DEL CREDITO: Crédito de Consumo
ACREEDOR: COOP DE AHORRO Y CREDITO UNION Y PATRIA LIMITADA (UniónCoop)
ROL UNICO TRIBUTARIO: 82835000-5
DOMICILIO: Alonso Ovalle 1632, Santiago
EMAIL: info@unioncoopcl.com
TELÉFONO: 228164400
REPRESENTANTE LEGAL: Patricia Jeanette Manquian Munizaga
RUT: 10.340.057-0

Fuente: Archivo proceso de nominación de liquidadores

Anexo J: BPMN proceso de nominación AS-IS



Powered by bizagi

Fuente: Elaboración propia

Anexo K: Vista ingreso de documentos TO-BE

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.superir.gob.cl/ingreso-de-antecedentes-proceso-de-nominacion/>. The page title is 'Solicitudes de nominación | Superir'. The breadcrumb trail includes: Instrucciones, Validación de Antecedentes, Empresa deudora, Documentación, **Nómina de Acreedores**, Acreedores Principales, and Finalizar. The main content area is titled 'Ingrese los documentos requeridos para solicitar la nominación'. Under 'Documentación requerida', there is a box for 'Solicitud de inicio Liquidación Voluntaria' with a 'Seleccione archivo' button. At the bottom, there are 'Anterior' and 'Siguiente' navigation buttons.

Fuente: Elaboración propia

Anexo L: Vista nómina de acreedores TO-BE

Solicitudes de nominación | Superir

http://www.superir.gob.cl/ingreso-de-antecedentes-proceso-de-nominacion/

Instrucciones Validación de Antecedentes Empresa deudora Documentación Nómina de Acreedores Acreedores Principales Finalizar

Acreedor

Buscar Empresa por Nombre

Monto deuda

+

← Anterior Continuar

Fuente: Elaboración propia

Anexo M: Vista declaración jurada TO-BE

Instrucciones Validación de Antecedentes Empresa deudora Documentación Nómina de Acreedores Acreedores Principales Finalizar

Acreedor

Buscar Empresa por Nombre

Monto deuda

Declaración Jurada

¿Los antecedentes ingresados han sido revisados y están correctos?

Fuente: Elaboración propia

Anexo N: Nómina de liquidadores

Nombre	Nº de procedimientos (1) Vigentes
CATHERINE KELLY VIVANCO AGUIRRE	0
JOSÉ RAMÓN ABOITIZ BINDER	0
CRISTÓBAL RAMIRO URIBE ÁLVAREZ	1
VICKY MARICEL PEZO VALENZUELA	1
ILANIT SADOVNIK BENQUIS	2
JORGE PATRICIO ROJAS BASSO	2
JOSÉ ANTONIO GÓMEZ JOPIA	2
JOSÉ MARÍA FUENTES HERNÁNDEZ	2
MAURICIO ANDRÉS SÁNCHEZ GARCÍA	2
JENIFER DENISE MALDONADO FIGUEROA	3
KATHERINNE IVONNE VENEGAS VILLEGAS	3
NELSON LEONARDO MOLINET LUVECCE	3
MARÍA GABRIELA CARO OSORIO	4
OSCAR FERNANDO HENRÍQUEZ OYARZÚN	4
GONZALO ALIRO VÁSQUEZ CONTRERAS	5

Mostrando registros del 1 al 15 de un total de 130 registros

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento

Anexo O: Información de procedimiento del liquidador

Liquidador

[Volver atrás](#)

Identificación y datos de contacto⁽¹⁾ Nombre: ANTONIO MAURICIO MADRID MARTICORENA Profesión(es): Ingeniero Comercial Dirección: ALMIRANTE PASTENE N.º333, OFICINA 402, PROVIDENCIA, SANTIAGO. Teléfono Fijo: 224653535 Celular: 92890197 Correo Electrónico: antonio@mmadrid.cl Jurisdicción: Nacional Suspensión: No Disponible actualmente para nominación: Sí	Principales rubros tramitados⁽⁵⁾ <table border="1"> <thead> <tr><th>Nro. Orden</th><th>Rubro</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS</td></tr> <tr><td>2</td><td>COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS</td></tr> <tr><td>3</td><td>ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS</td></tr> <tr><td>4</td><td>CONSTRUCCIÓN</td></tr> <tr><td>5</td><td>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</td></tr> </tbody> </table> <p>(5) Corresponde a los rubros de las empresas en Liquidación que presentan una mayor frecuencia entre los Procedimientos Concursales tramitados por el Liquidador/a.</p>	Nro. Orden	Rubro	1	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	2	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	3	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	4	CONSTRUCCIÓN	5	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
Nro. Orden	Rubro												
1	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS												
2	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS												
3	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS												
4	CONSTRUCCIÓN												
5	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS												
Calificación <table border="1"> <thead> <tr><th>Fecha de Examen</th><th>Nota (1.0 a 7.0)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>18-12-2014</td><td>7.0</td></tr> </tbody> </table>	Fecha de Examen	Nota (1.0 a 7.0)	18-12-2014	7.0	Honorario promedio percibido⁽⁶⁾ CLP\$ 1045218 <p>(6) Corresponde al promedio de honorario en el año calendario anterior(*), considerando pago de 30 UF y honorarios señalados en Cuentas Finales de Administración, registrado de manera manual desde esta fuente. [(*)2019]</p>								
Fecha de Examen	Nota (1.0 a 7.0)												
18-12-2014	7.0												
Procedimientos Concursales⁽²⁾ <table border="1"> <thead> <tr><th>Vigentes</th><th>Terminados</th><th>Total</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>543</td><td>435</td><td>978</td></tr> </tbody> </table> <p>(2) Período comprendido entre el 09/10/2014 y el 20/05/2021</p>	Vigentes	Terminados	Total	543	435	978	Sanciones Aplicadas⁽⁷⁾ <table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Tipo de Sanciones Aplicadas</th><th>Nº de Sanciones Aplicadas</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>Multa</td><td>1</td></tr> </tbody> </table> <p>(7) Período comprendido entre el 09/10/2014 y el cierre del mes inmediatamente anterior a la fecha actual</p>	Año	Tipo de Sanciones Aplicadas	Nº de Sanciones Aplicadas	2016	Multa	1
Vigentes	Terminados	Total											
543	435	978											
Año	Tipo de Sanciones Aplicadas	Nº de Sanciones Aplicadas											
2016	Multa	1											
Porcentaje de Procedimientos Concursales de Liquidación con Cuenta Final de Administración aprobada⁽³⁾ <table border="1"> <thead> <tr><th>Terminados</th><th>Total</th><th>Porcentaje</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>435</td><td>978</td><td>44 %</td></tr> </tbody> </table> <p>(3) Período comprendido entre el 09/10/2014 y el 20/05/2021</p>	Terminados	Total	Porcentaje	435	978	44 %	Principales acreedores⁽⁴⁾ <table border="1"> <thead> <tr><th>Nro. Orden</th><th>Acreedor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>BANCO DEL ESTADO DE CHILE</td></tr> </tbody> </table>	Nro. Orden	Acreedor	1	BANCO DEL ESTADO DE CHILE		
Terminados	Total	Porcentaje											
435	978	44 %											
Nro. Orden	Acreedor												
1	BANCO DEL ESTADO DE CHILE												

Fuente: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento