



Los desafíos de la Superintendencia de Pensiones para incentivar el interés y el conocimiento en los usuarios respecto al sistema de pensiones: la educación financiera previsional como una buena práctica.

Rodrigo Andrés Vargas Moragrega

Profesor Guía: José Francisco Viacava Gatica

Seminario para optar al Grado Académico de Magíster en
Gobierno y Gerencia Pública.

ENERO DE 2021
SANTIAGO DE CHILE

DEDICATORIA

A mi querida mamá Patricia, por el inmenso amor que siempre me brindó, por guiarme y motivarme para ser una mejor persona.

A mi querido papá Heriberto, quién me entregó cariño a su manera y me enseñó a que debemos ser humildes, pues todos tenemos nuestras fortalezas y debilidades.

A ambos les dedico mi esfuerzo diario y les doy las gracias a la distancia, espero que el *Reino de los Cielos* les esté brindado la paz que les faltó en este mundo.

Viven en mí cada día de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a mi familia, por su gran cariño y apoyo. Son muchas las personas a quienes agradecer, pero quiero destacar a mi hermana Angie por estar siempre presente, mi prima Vilma por su bondad, apoyo y preocupación infinita, mi sobrino Tomás, mi hijo Alonso e hija Constanza, por entregarme mucho amor y alegrías a mi vida. También a la señora Juanita, don Osvaldo, señora Débora y don Alejandro (Q.E.P.D) por el cariño y apoyo brindado a mí y a mis hijos. Agradezco a mi tío Roberto, tía Betty y su familia, por su cariño, cuidado y haberme regalado lindos momentos en mi niñez. A las madres de mis hijos, por cuidar a mis grandes tesoros.

Agradezco a mis amigas y amigos, con quienes he compartido penas y alegrías, son muchos para nombrarlos a todos, pero ellos sabrán que están considerados en estas palabras. Entre ellas y ellos agradezco a Gabriel, Karen, Mabel, Ivana, Claudia, Steven, Valeria, Gianna, Álvaro, Merlín, Soledad, Katherine, Carolina, Eric, Juan Pablo, Cote, Mariela, Yasna, Vianka, Yasnadia y a todas y todos que me entregan su cariño y apoyo constante.

Un agradecimiento especial a Macarena y Elizabeth, por sus enseñanzas, cariño y apoyo.

De igual modo, agradezco a la Superintendencia de Pensiones y a las personas entrevistadas, por el tiempo brindado, compartir sus conocimientos y experiencias en la materia estudiada.

Finalmente, muchas gracias a mi profesor guía Magister Sr. José Francisco Viacava Gatica, por todo su apoyo durante el desarrollo de la investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Definición de Seguridad Social	10
2.2. Sistema Previsional de Pensiones en Chile.....	10
2.3. Marketing Público.....	15
3. CAPÍTULO III: CAPÍTULO METODOLÓGICO	29
3.1. Delimitación.....	29
3.2. Objetivos de la investigación	29
3.3. Pregunta de investigación	30
3.4. Identificación y justificación del tipo de investigación	30
3.5. Identificación y justificación del enfoque de investigación.....	31
3.6. Variables e indicadores	32
3.7. Técnica de recolección de datos	40
4. CAPÍTULO IV: CONTEXTO DEL SISTEMA PREVISIONAL DE PENSIONES EN CHILE	43
4.1. Actores relevantes del Sistema Previsional de Pensiones.....	43
4.2. Estadísticas del sistema previsional de pensiones	58
4.3. Contexto económico, político y social.....	65
5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA EN LA INVESTIGACIÓN	68
5.1. Relevancia de la educación financiera previsional	70
5.2. Recursos disponibles para difusión y comunicación	73

5.3. Marketing Público de la Superintendencia de Pensiones	74
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	89
6.1. Conclusiones	89
6.2. Recomendaciones	95
6.3. Posibles líneas de investigación futura	97
7. BIBLIOGRAFÍA	99
8. ANEXOS.....	102
ANEXO N°1: Lista de siglas.....	102
ANEXO N°2: Lista de entrevistados y misión del cargo	103
ANEXO N°3: Estructura y preguntas base del cuestionario aplicado en la entrevista ..	106

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Elementos para la identificación y justificación del tipo de investigación...	30
Tabla N° 2: Categorización de la variable independiente.....	33
Tabla N° 3: Categorización de la variable dependiente.....	37
Tabla N° 4: Técnicas de recolección de datos por objetivo específico abordado.....	40
Tabla N° 5: Productos estratégicos de la Superintendencia de Pensiones.....	49
Tabla N° 6: Clientes de la Superintendencia de Pensiones.....	50
Tabla N° 7: Número de afiliados por tipo y sexo (al 31 de diciembre de 2019).....	58
Tabla N° 8: Número de afiliados por AFP (al 31 de diciembre de 2019).....	59
Tabla N° 9: Valor de los fondos de pensiones al 31 de diciembre de 2019.....	60
Tabla N°10: Estadísticas generales de afiliados y cotizantes al 31 diciembre 2019.....	60
Tabla N°11: Rentabilidades y comisiones cobradas por las AFP.....	61
Tabla N°12: Rentabilidades promedio a largo plazo de las AFP.....	61
Tabla N°13: Pensiones pagadas, incluye componente autofinanciado y Aporte Previsional Solidario (APS)*.....	62
Tabla N°14: Licitaciones de cartera de nuevos afiliados.....	63
Tabla N°15: Ofertas realizadas en cada proceso de licitación.....	64
Tabla N°16: Cartera de inversión al 31 de diciembre de 2019.....	67
Tabla N°17: Cantidad de seguidores en las principales redes sociales de Superintendencia de Pensiones, sus regulados e instituciones afines.....	79
Tabla N°18: Composición de hogares encuestados y acceso a Internet de cada segmento.....	82
Tabla N°19: Acceso a Internet de cada segmento de hogar según quintiles y grupo familiar.....	83
Tabla N°20: Razones por las que las familias mantiene servicios de Internet en su hogar (ya sea fija o móvil).....	83
Tabla N°21: Nivel de madurez de los componentes del marketing público presente en la Superintendencia de Pensiones.....	91
Tabla N°22: Matriz de Análisis FODA.....	95

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Estructura organizacional de la Superintendencia de Pensiones.....	47
Figura N° 2: Comisión por AFP 2006-2018.....	65

RESUMEN

La Superintendencia de Pensiones es una institución pública y autónoma, cuyo principal objetivo es controlar el correcto funcionamiento del sistema previsional de pensiones y del seguro de cesantía, mediante la regulación normativa y fiscalización. En los últimos años la Superintendencia de Pensiones ha generado un mayor énfasis en las acciones de difusión del sistema previsional a sus usuarios, lo cual ha definido como educación financiera previsional. Este valor agregado a su gestión es contingente con las demandas ciudadanas que en el último se han observado en Chile respecto al cuestionamiento al sistema previsional de pensiones imperante en Chile.

El estudio analiza desde una mirada del Marketing Público, las estrategias y herramientas que utiliza la Superintendencia de Pensiones para fortalecer su labor de difusión y educación del sistema previsional, determinando las brechas y oportunidades de mejora existentes para el perfeccionamiento de esta reciente área de gestión.

***Palabras claves:** superintendencia de pensiones, marketing público, educación financiera previsional, seguridad social.*

ABSTRACT

The Pension Superintendency is a public and autonomous institution, whose main objective is to control the correct functioning of the pension system and unemployment insurance, through normative regulation and supervision. In recent years, the Pension Superintendency has generated greater emphasis on dissemination actions of the pension system to its users, which it has defined as pension financial education. This added value to its management is contingent on the citizen demands that in the last have been observed in Chile regarding the questioning of the social protection system of pensions in Chile.

The study analyzes from a Public Marketing perspective, the strategies and tools used by the Pension Superintendency to strengthen its work of dissemination and education of the pension system, determining the existing gaps and opportunities for improvement to improve this recent management area.

***Keywords:** pension superintendency, public marketing; pension financial education, social protection.*

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El sistema previsional de pensiones de vejez, invalidez y supervivencia en Chile fue creado mediante el Decreto Ley 3500, de 1980, el cual rige para la mayor parte de la población. El sistema tiene como característica principal la capitalización individual, donde cada trabajador impone parte de sus remuneraciones a una cuenta personal de capitalización de fondos para la pensión de vejez, que es administrada por una Administradora de Fondos para Pensiones (AFP).

El organismo encargado de fiscalizar el apego normativo de las AFP a la ley es la Superintendencia de Pensiones (SP), organismo técnico que fiscaliza y que dicta normas complementarias para mejorar el sistema. Es importante mencionar que la misión institucional declarada por la Superintendencia de Pensiones es *“Defender, proteger y resguardar los intereses de los usuarios y usuarias del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, velando por el cumplimiento de las normas por parte de las entidades fiscalizadas, proponiendo mejoras continuas, asesorando y educando a la población, con el fin de satisfacer todas sus necesidades en estos ámbitos y mejorar su calidad de vida.”* (Superintendencia de Pensiones, 2018)

Es importante considerar que la Superintendencia de Pensiones, históricamente ha tenido un rol preponderantemente regulador, es decir, sus prioridades de gestión han sido normar en la materia de su competencia y fiscalizar a las AFP. No obstante, en el último tiempo ha querido agregar valor adicional a su labor institucional, estableciendo un nuevo eje de gestión, la educación financiera previsional, lo cual ha sido plasmado en sus definiciones estratégicas a contar del año 2015.

Es interesante la propuesta de la Superintendencia de Pensiones y muy valorable, debido a que una ciudadanía más empoderada de conocimientos podría permitir una mejora en su calidad de vida, tal como lo establece en su misión institucional, ya que los usuarios podrían tomar decisiones más informados maximizando la posibilidad de obtener mayores beneficios inmediatos como, por ejemplo, mejor renta líquida de sus remuneraciones, o pensiones más elevadas al momento de jubilarse. A su vez, una ciudadanía empoderada de

conocimientos podría incluso afectar la competitividad en la industria, teniendo mayor influencia en la demanda de productos o servicios que genere presiones a mejorar la oferta de servicios de las AFP y compañías de seguro, o incluso a generar mayores presiones sociales que deriven en cambios normativos por parte de los legisladores, gracias a la participación ciudadana.

La labor de asesorar y educar a la población en una materia que es poco cercana a la población es un gran desafío que asume la Superintendencia de Pensiones, más aún cuando algunos aspectos del sistema son esencialmente técnicos y complejos. En este sentido, es interesante conocer las estrategias y acciones que ha adoptado para abordar este nuevo eje de gestión.

El sistema previsional de pensiones en Chile es muy importante y relevante. Toda política pública que se implemente en esta materia puede afectar considerablemente al bienestar de la población, especialmente a aquellos sectores más vulnerables, así como también al desarrollo económico en un país en el que los Fondos de Pensiones tienen un rol fundamental en nuestra Economía.

El desafío de investigar en esta materia resulta de mucho interés, en especial, en esta rama de la gestión pública denominado por algunos autores como Marketing Público, que a la fecha consta de poca literatura y amplio margen para su estudio.

El trabajo consideró la aplicación de un cuestionario mediante una entrevista presencial a funcionarios claves en la materia de Educación Financiera Previsional de la Superintendencia, donde se les consultó distintos aspectos que guardaban relación con los elementos teóricos del Marketing Público.

Como resumen general, los entrevistados tenían una opiniones muy similares respecto a la materia en estudio, entre otros, que si bien se declara en la misión institucional el querer “*educar a la población*”, es poco factible que dicha labor pueda ser efectuada solamente

por la Superintendencia, dado que su rol principal es otro y que los recursos para difusión y comunicación son muy escasos.

El presente trabajo se estructura en ocho secciones, la primera correspondiente a esta introducción, la segunda que presenta el marco teórico enfocado principalmente en el Marketing Público, la tercera contiene la revisión del diseño metodológico, la cuarta relata el contexto del sistema previsional en Chile, la quinta corresponde al análisis de la información recabada, la sexta muestra las conclusiones y recomendaciones, terminando con los apartados de bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de Seguridad Social

De acuerdo a lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala:

*“La protección social, o la seguridad social, es un **derecho humano** definido como el conjunto de políticas y programas diseñados para reducir y prevenir la pobreza y la vulnerabilidad en todo el ciclo de la vida. Comprende las prestaciones familiares y por hijo; las prestaciones de desempleo; las prestaciones en caso de accidente del trabajo y de enfermedad profesional; las prestaciones de enfermedad; las prestaciones de protección de la salud; las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes. En un sistema de protección social, estas contingencias se gestionan mediante una combinación de regímenes o programas contributivos (seguro social) y de prestaciones no contributivas financiadas mediante impuestos, incluida la asistencia social.” (OIT, 2017)*

2.2. Sistema Previsional de Pensiones en Chile

En la actualidad, existen tres sistemas de pensiones en Chile: El primero corresponde al denominado sistema de pensiones de vejez, de invalidez y sobrevivencia derivado de la capitalización individual y que es administrado por las AFP, el cual es obligatorio para todos los nuevos trabajadores dependientes desde su creación y actualmente también para los trabajadores independientes; un segundo sistema de pensiones es aquel exclusivo de las fuerzas armadas y de orden y seguridad pública y Gendarmería de Chile, administradas por la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA) y por la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA); y un tercer sistema correspondiente a aquellos trabajadores cotizantes del antiguo sistema de pensiones, conocido como sistema de reparto y que no quisieron adscribirse al sistema de cotización individual creado en el año 1980.

El sistema de pensiones de vejez, de invalidez y sobrevivencia derivado de la capitalización individual fue creado por el Decreto Ley N° 3.500, de 1980, cuya capitalización se efectúa en organismos denominados Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Actualmente a este sistema acceden todos los trabajadores dependientes o independientes, y que no pertenezcan a las fuerzas armadas y de orden y seguridad pública o Gendarmería. Este sistema reemplazó al antiguo sistema de pensiones que utilizaba el sistema de reparto, es decir, donde los cotizantes activos financiaban las pensiones de los jubilados, y que eran administrados por cajas previsionales asociados a distintos sectores productivos. Los cotizantes del antiguo sistema tuvieron la opción de adscribirse al nuevo creado, a los cuales se les reconoce a su cuenta de capitalización individual un bono de reconocimiento cuya finalidad es incorporar a su fondo de pensiones al momento de la jubilación, el monto estimado que hubiese aportado el anterior sistema, por el tiempo que estuvo previamente adscrito a dicho sistema de pensiones.

El segundo sistema previsional es exclusivo de las fuerzas armadas y de orden y seguridad pública y Gendarmería de Chile, administradas por la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA) y por la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA), en el caso de CAPREDENA fue creada mediante el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 31, de 1953, como continuadora legal de la Caja de Retiro y Montepío para el Ejército y la Armada creada mediante la Ley N° 3.029 en 1915, y por su parte, el Decreto Ley N° 1.468 de 1976, denominó a DIPRECA como la continuadora del Departamento de Previsión de Carabineros creado mediante el Decreto Ley N° 844, de 1975. La operación de estas Cajas de Previsión es similar a la que operaba en el antiguo sistema de reparto, cambiado al modelo actual durante el gobierno de la dictadura militar.

El tercer sistema previsional, corresponde al que existía previo al creado por el Decreto Ley N° 3500, de 1980, correspondiente el antiguo sistema de reparto que eran administrados por cajas de previsión al que se acogían trabajadores que eran parte de un determinado sector productivo. Al crear el nuevo sistema de pensiones mediante capitalización individual, se entregó la opción de adscribirse al nuevo sistema a todos los trabajadores que era parte del antiguo sistema de reparto. Todos los trabajadores que no tomaron la opción de adscribirse

al nuevo sistema, se mantuvieron en el anterior, sin embargo, la administración de dichos sistema fue traspasada al Instituto de Normalización Previsional (INP), organismo creado mediante del Decreto Ley N° 3.502, de 1980, y que por medio de la Ley 18.689, de 1988, fusiona las ex cajas de previsión al INP. En el año 2008, con la reforma previsional establecida en la Ley N° 20.255, se creó el Instituto de Previsión Social (IPS), el cual es el continuador legal del INP. Por su naturaleza, este tercer sistema es provisional y dado que no es posible adscribirse o regresar a dicho sistema, dejará de existir en un futuro próximo.

Sistema de pensiones de vejez, de invalidez y sobrevivencia derivado de la capitalización individual.

Tal como se precisó previamente, de los tres sistemas previsionales imperantes en Chile, el principal corresponde al sistema de pensiones de vejez, de invalidez y sobrevivencia derivado de la capitalización individual, creada en 1980, mediante el Decreto Ley N° 3.500, de Ministerio del Trabajo y Previsión Social. El accionar de la Superintendencia de Pensiones se enmarca en las atribuciones que le entrega la Ley para regular y fiscalizar este sistema de pensiones, por lo que se profundizará en la descripción de dicho sistema.

Marco Normativo.

El Decreto Ley 3500, de 1980, en su artículo 1°, crea un Sistema de Pensiones de Vejez, de Invalidez y Sobrevivencia derivado de la capitalización individual, cuya capitalización se efectuará en organismos denominados Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), convirtiéndose este en el principal sistema de seguridad social de pensiones del país. Se establece que la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones será la autoridad técnica de supervigilancia y control de las Administradoras de Fondos de Pensiones, y sus funciones comprenderán los órdenes financiero, jurídico y administrativo.

El Decreto Ley N° 101, de 1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión social, establece el estatuto orgánico de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones, su organización y atribuciones. Cabe señalar que la Superintendencia de Pensiones es la

sucesora legal de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones, de acuerdo a lo establecido en la reforma previsional de la Ley 20.255, de 2008. Este decreto establece que la Superintendencia es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida y que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social. En su artículo 3°, el Decreto enumera las distintas funciones que corresponde a la Superintendencia, las que se vinculan directamente a la labor de regulación normativa del sistema de pensiones creado mediante el Decreto Ley N° 3.500, de 1980, y la fiscalización a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) para que cumplan los aspectos normados.

Principales características del sistema de pensiones

Es esquema de pensiones en Chile tiene 3 pilares, uno solidario, otro de ahorro obligatorio y un pilar de ahorro voluntario. El pilar solidario se compone a su vez de la Pensión Básica Solidaria (PBS), de monto fijo para aquellos no afiliados al sistema de pensiones pertenecientes al 60% de la población más pobre, y del Aporte Previsional Solidario (APS) que corresponde a un complemento de los pensionados que habiendo cotizado, su pensión está bajo los \$417.764 (cifras a agosto de 2020) (Macías Muñoz, 2020). Una de las principales modificaciones introducidas al Sistema de Pensiones por la reforma previsional de 2008 fue el “reforzamiento del primer pilar a través de la creación del nuevo Pilar Solidario o Público, denominado Sistema de Pensiones solidarias.” (Superintendencia de Pensiones, 2010)

Adicionalmente, el pilar solidario incorpora el beneficio denominado Bono por hijo nacido vivo, que es otorgado a todas las mujeres que se pensionaron a contar del 1 de julio de 2009. Por su parte el pilar de ahorro obligatorio corresponde a la obligatoriedad de los trabajadores dependientes y actualmente también los independientes, con un porcentaje de su remuneración imponible, la cual es administrada por las AFP. Las AFP tienen la misión de recaudar las cotizaciones, invertir los recursos en los cinco fondos de inversión creados por ley, cada uno de los cuales tiene un límite de inversión en instrumentos de renta fija y

variable de acuerdo al nivel de riesgo que desea asumir al afiliado, o bien, le corresponda a su tramo etario. Actualmente en el mercado operan siete AFP, una de las cuales es la adjudicataria del proceso de licitación que eleva la Superintendencia de Pensiones cada dos años, cuyo beneficio es que la AFP tiene el derecho a incorporar durante dos años a los nuevos afiliados al sistema, tiempo durante el cual los nuevos afiliados no pueden cambiarse a otra AFP, mecanismo que fue creado para incentivar la competencia en el mercado, dado que la AFP que licita la nueva cartera de afiliado es la que oferta un menor valor de comisión por administración de los fondos de pensiones. El monto recaudado por una AFP de la remuneración imponible de un trabajador se compone de un 10% que se destina a su fondo de capitalización individual, el porcentaje de comisión pagado a la AFP el cual varía entre las administradoras entre un 0,69% a 1,45% de la renta imponible, y un 1,99% a cargo del empleador para financiar el Seguro de Invalidez y Supervivencia (SIS). Finalmente, respecto al pilar de ahorro voluntario, corresponde a los aporte mediante el Ahorro Previsional Voluntario (APV) o el Ahorro Previsional Voluntario Colectivo (APVC) que es voluntario y permite al cotizante aumentar su fondo de capitalización individual para aumentar sus pensión futura.

En cuanto a las pensiones, existen diversas modalidades que dependen de distintos factores, algunos motivados por una condición particular del afiliado y otras de acuerdo a la elección que éste efectúe de acuerdo a las posibilidades que brinda el sistema. A modo de resumen, se encuentra la pensión de vejez (normal) para personas que han cumplido con la edad legal de jubilación, en el caso de los hombres 65 años y 60 para el caso de las mujeres, y se financia con los ahorros previsionales individuales (obligatorio y voluntario); también está la pensión de vejez anticipada, para todos aquellos afiliados que quieran anticipar su jubilación y cumplan los requisitos legales normados; luego está la pensión de invalidez para aquellos afiliados que han sido declarados con invalidez parcial o total por la Comisión Médica, el cual se financia entre el ahorro individual del afiliado y el Seguro de Invalidez y Supervivencia que es contratado por las AFP con compañías de seguro; la pensión de supervivencia corresponde a la pensión que reciben los beneficiarios de un afiliado que ha fallecido y que cumplan los requisitos legales, cuyo financiamiento también considera tanto el ahorro individual del afiliado y el SIS; respecto al Pilar solidario, tal

como se indicó previamente establece tres beneficios, la Pensión Básica Solidaria para la población más pobre y que no ha cotizado, el Aporte Previsional Solidario (APS) para aquellos jubilados que cotizaron pero su pensión es menor al límite establecido en la Ley, y el bono por hijo nacido vivo que se entrega a las mujeres pensionadas, todos estos financiados con aporte fiscal (impuestos).

2.3. Marketing Público

Si bien el Marketing se asocia normalmente a la industria del sector privado, autores como Josep Chias, Philip Kotler y Nancy Lee logran conceptualizar y asimilar los componentes del marketing para que sea útil y aplicable al sector público.

Ahora bien, es importante partir con la definición de Marketing, para lo cual, podemos obtener distintos conceptos por autores, lo que se mencionan a continuación:

- De acuerdo a la Real Academia de la Lengua española, Marketing corresponde a una palabra de la voz inglesa que en español se traduciría como Mercadotecnia, palabra vinculada a la Economía cuyo significado es el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
- Kotler & Lee (2007, pág. 63) citan a la American Marketing Association (2004) la que define el marketing como *“una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y proveer valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los consumidores de forma que se beneficie a la organización y a sus partes interesadas.”*
- Kotler & Lee (2007, pag.18) indican que *“El marketing puede ser la mejor plataforma de planificación para un organismo público que quiere satisfacer las necesidades de los ciudadanos y proveer auténtico valor. La principal preocupación del marketing consiste en ofrecer resultados valorados por el mercado objetivo. En el sector privado, el mantra del marketing es el valor para el consumidor y satisfacción. En el sector público, el mantra del marketing es el valor para el ciudadano y su satisfacción.”*

- Por su parte, Chias (1995), indica que la evolución del marketing como ciencia de gestión, evolucionó desde sus primeras conceptualizaciones que asociaban al marketing como una función exclusiva de las empresas con ánimo de lucro, migrando hacia un concepto aplicable tanto a empresas privadas como instituciones públicas, donde se establece el intercambio como el elemento clave de la teoría general del marketing, definiéndose desde entonces el marketing como la ciencia del proceso de intercambio. Indica que este intercambio se concreta en transacciones (monetarias o de trueque) y/o transferencia (cuando no se entrega nada a cambio).

Por su parte Philip Kotler y Nancy Lee (2007) proponen en su libro el modo de utilizar los principios fundamentales y probados del marketing para lograr la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y la mejora del rendimiento de los organismos públicos: *“La meta es elegir los objetivos y acciones que sirven al bien común, que permiten crear el mayor bien posible para el mayor número de personas posible. El bien, en este contexto del sector público, se define en términos de bien social, bien económico y bien medioambiental: medidas que se suelen conocer como el triple resultado final (triple bottom line)”*

Kotler & Lee (2007) indican que toda sociedad necesita un sector público, siendo su función más importante el definir los principios operativos de la sociedad. A su vez, indican que un segundo papel del gobierno consiste en realizar aquellos servicios públicos que son esenciales para el interés público, como lo son el ejército y servicios públicos esenciales como la policía, los bomberos, los parques, la energía, la atención sanitaria, por nombrar algunos. Por último, definen un tercer papel del Estado que correspondería a la provisión de los servicios públicos necesarios, que ni el sector privado ni el sector sin ánimo de lucro pueden abordar o quieren abordar con los recursos existentes. Lo anterior genera que los gobiernos suelen proporcionar ayuda a los pobres, de forma independiente o en colaboración con organismos del sector sin ánimo de lucro.

Kotler y Lee (2007) siguiendo su argumento indican que dado el alto costo que tiene para los ciudadanos el funcionamiento del gobierno no es extraño que estos esperen que su funcionamiento sea eficaz y eficiente. Sin embargo, tal como ejemplifican estos autores, las críticas comunes a los servicios públicos responden a cuestionamientos como:

- Prestaciones cuyo valor o calidad no se condice con la carga impositiva exigida
- Ineficiencias en compras o contratos públicos, que dan lugar a suposiciones de incompetencia o corrupción.
- El exceso de burocracia y reglamentos genera organismos públicos lentos e inflexibles.
- Los ciudadanos más pobres no reciben una ayuda adecuada para mejorar sus condiciones y salir del ciclo de la pobreza.
- Comunicaciones inadecuadas que crean confusión
- Falta de respuesta certera y oportuna
- Falta de comprensión de la ciudadanía sobre el propósito de determinados programas o servicios.

Las anteriores, son solo algunas de las críticas que se pueden encontrar al sistema.

Por su parte, Josep Chias (1995) en su libro Marketing Público, cita al estudio de la OCDE (1988) *La Administración al Servicio del Público*, en el que se habla acerca de la necesidad de desarrollar un nuevo valor de gestión, indicando:

“La Receptividad Administrativa, que es aquella que tiene en cuenta la capacidad de cada persona para hacer frente al proceso administrativo, facilitando su acceso a las prestaciones que tiene derecho a esperar de la Administración. Receptividad entendida en el cuádruple sentido de que el ciudadano tiene derecho a que la Administración sea comprensible, esto es, que su organización se entienda y su funcionamiento sea claro; que sea accesible en el plano espacial, temporal y material; que responda a lo que de ella se espera; es decir, que dé soluciones y no aplace o retarde la solución de las demandas y peticiones de los ciudadanos y, por último, que permita la participación de éstos en la adopción de las decisiones que

les afectan.” Ya que “las críticas indican que el servicio público está sobre todo al servicio de los funcionarios... Incluso en los países donde la Administración tiene una sólida imagen de servicio público, un funcionario piensa en primer lugar en la jerarquía y la autoridad competente, el cliente que se dirige a él ocupa un segundo lugar.” (Chias, 1995, pág. 3)

De este modo, Chias (1995) indica que *“considera fundamental el abandonar la noción de relación entre administrador y administrado para considerar que la Administración es un servicio cuyo cliente es el público.”*

En su estudio, Chias cita también a Costa (1991) quién señala, en el estudio sobre evolución de las relaciones entre la Administración y los usuarios realizados en Francia, España, Gran Bretaña, Italia y Alemania, que:

“La necesidad de mejorar estas relaciones se considera hoy en todos los países como una obligación inexcusable. Las actuaciones de reforma de sus administraciones públicas, presididas por la idea de que la creencia clásica en unas relaciones descompensadas entre Administración-administrados debe dejar paso a una nueva concepción de carácter igualitario en la que la Administración no es sino un servicio y el público, su clientela”. (Chias, 1995)

Josep Chias, en su prólogo realizado al libro de Kotler & Lee (2007) aclara y resume algunos aspectos importantes asociados al marketing público. Parte su relato, enfatizando la omnipresencia del sector público dada su relevancia en la intervención en la vida económica y social de los ciudadanos, aspectos asociados al modelo básico denominado *“estado del bienestar”*. Indica que las tendencias han generado en el tiempo la conformación de redes interorganizacionales para la ejecución de los servicios públicos, existiendo una multiplicidad de actores, los que se resumirían en tres grandes grupos: Empresas productoras públicas; Empresas de servicios públicos; y, Servicios de la administración.

Desde luego, la mayor actividad pública se centra en los Servicios de la Administración, y de acuerdo con lo establecido por Chias (Kotler & Lee, Marketing en el sector Público: Todas las claves para su mejora, 2007, págs. 493-494), en ellos cabe considerar los conceptos definitorios de lo público: “*Ser un servicio, de interés general, gestionado con un régimen jurídico especial*”. El interés general se caracteriza por tres principios: Principio de igualdad: Se debe considerar los efectos que existen tanto para los usuarios del servicio, como los efectos a los no usuarios; Principio de continuidad: El usuario debe poder acceder al servicio cuando lo necesite; Principio de movilidad: El servicio debe adaptarse continuamente a las necesidades del público.

“Desde el punto de vista del marketing, el interés general del servicio público es el punto fundamental que lo diferencia del privado y que caracteriza la gestión pública del mismo.

La empresa privada, analizando todo el mercado, selecciona el segmento más interesante para sus objetivos y en base al mismo desarrolla su actividad, excluyendo a los no interesantes. Es, por definición, una segmentación del mercado selectiva y discriminante.

*Por el contrario, **la Administración Pública**, por el hecho de estar al servicio de todo el colectivo, debe cumplir el principio de igualdad, **no puede generar modelos excluyentes**, sino que sólo debe servirse de la segmentación para la fijación de prioridades entre públicos y para la optimización del servicio colectivo, sin olvidarse de nadie.”* (Kotler & Lee, Marketing en el sector Público: Todas las claves para su mejora, 2007, págs. 493-494),

En cuanto a la terminología para referirse al ciudadano o cliente, Chias (Kotler & Andreasen, 1978, pág. 495) indica que en los procesos de modernización de la Administración Pública se ha tendido hacia el vocablo cliente, lo cual designaría tanto a los ciudadanos, empresas, colectividades y todos los demás miembros de la sociedad con los que está en contacto la Administración. A su vez, cita a Joan Subirats quién indica que:

“El concepto de cliente de los ciudadanos debe ser entendido no como la manifestación de privilegio, de corrupción o de trato desigual, sino como expresión de mayor exigencia, de mayor activismo por ambas partes (contrastando con término más neutrales, como consumidor o usuario), e incorporando no solamente personas o individuos sino grupos, asociaciones o colectivos”. (Instituto de Estudios Fiscales, 1991, pág. 39)

Ahora bien, Chias señala que a su juicio:

“Modificar una denominación por otra atendiendo sólo a su teórico valor para la creación de un cambio cultural en la Administración pública, nos parece una vía equivocada. Si se acepta que la administración pública gestiona servicios, lo que tiene son usuarios, ‘los que tienen el derecho a usar de la cosa ajena, con cierta limitación’. Asimismo, hay que reconocer que los ciudadanos y colectivos tiene derecho, y, por tanto, son usuarios potenciales de los servicios y, además, también tienen obligaciones generales como contribuyentes de los mismos. Por otra parte, la consideración de que el cliente siempre tiene la razón nos llevaría a una Administración populista o de servilismos individuales, en lugar de una administración al servicio del público”. (Kotler & Andreasen, 1978, pág. 495)

Tal como se había adelantado, el marketing es una herramienta que si bien, en sus comienzos se asoció principalmente al sector privado, sus conceptos y herramientas también se ha logrado asimilar al sector público, permitiendo redefinir la relación entre el Estado y la ciudadanía.

De acuerdo a lo que establece Chias (1995): *“Existe un consenso entre todos los investigadores con respecto a los **conceptos básicos que configuran la teoría general del marketing**: el concepto de **marketing**, el concepto de **mercado** y el **objetivo finalista** que se concretan en la **gestión de marketing o marketing manageriamen**”*

Tal como se indicó previamente, la definición de **marketing** para Chias se traduce como la ciencia del proceso de intercambio, el cual necesitaría de cinco condiciones básicas:

- Debe haber a lo menos dos partes
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta
- Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

A su vez, Chias rescata el concepto de **mercado** de Kotler, P (1992) como *“El conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlos a través del intercambio de otros elementos de valor”*

Siguiendo con los conceptos básicos del marketing, según Chias, es importante considerar el **objetivo finalista** del marketing, el cual se define como *“La satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores en forma rentable”*

“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler P. , Dirección de Marketing, 1992)

De acuerdo al análisis de Chias (1995), un **producto** es todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo, no limitándose solo a un objeto físico o bien tangible, sino que también puede ser un servicio o un conjunto de ambos.

Finalmente, Chias cita a la American Marketing Association (1985) quienes definen el **marketing management o gestión del marketing** como *“El proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.”* Por su parte, el *Chartered Institut of Marketing (1983)*, citado por Chias (1995) define la gestión del marketing como el *“Proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor en forma rentable”* De los

estudios anteriores, se desprenden otros conceptos mencionados por Chais (Chias, 1995, pág. 13) que son importantes identificar y definir:

- **La doble satisfacción:** Conflicto de intereses entre oferentes y demandantes, que cada uno de ellos pretende obtener la mayor plusvalía posible del intercambio.

- **El de las actuaciones reales:** La toma de decisiones en base a aquellos elementos del intercambio a través de los cuales se expresa una oferta y pueden ser percibidos y valorados por el consumidor. Corresponde a los diferentes bienes y servicios, sus precios, sus intermediarios, su comunicación, el personal prestatario de los mismos, el entorno físico, etc. Que configuran el marketing mix, en 2 variantes, el de las “4P” (Product, Price, Place and Promotion) aplicable principalmente a los bienes físicos, y el de las “7P” (Product, Price, Place, People, Promotion, Physical evidence and Process) asociado normalmente a los servicios.

- **El del proceso de gestión del marketing:** Corresponde a un proceso basado en la metodología de la planificación, a dos niveles. Uno, general de empresa o institución y, otro, específico para cada producto. Es una planificación estratégica, entendida como *“un esfuerzo sistematizado dirigido a la definición de las decisiones y actuaciones fundamentales que establecen y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace”*. (Bryson, 1993, pág. 2) La planificación general de carácter estratégico nace con una fuerte orientación al mercado, y en ella se desarrollan cuatro actividades de planificación:
 1. Definición de la misión
 2. Formulación de propósitos y objetivos
 3. Estrategia de productos/mercados
 4. Establecimiento del portafolio

Por su parte, Kotler y Andreasen (Kotler & Andreasen, 1978, págs. 158-199) quien es citado por Chias (Chias, 1995, pág. 15) plantean para las organizaciones no lucrativas, dentro del marco conceptual de los procesos de planificación estratégica del marketing que

lo establece como “*Conjunto de pasos que uno debe tomar para decidir qué hacer en cualquier situación de mercado dada.*” Este esquema plantea varias ideas interesantes que es necesario mencionar:

- **La planificación estratégica del marketing** debe estar supeditada a la planificación de la **estrategia general de la organización**.

- La planificación general de la organización debe contener a lo menos los conceptos de **misión** (el propósito básico de una organización), **propósito** (un elemento importante en el que la organización quiere poner énfasis) y **objetivo** (es un propósito que se especifica en magnitud, tiempo y quién es el responsable)

- La definición de la estrategia del marketing, parte de la formulación del **público objetivo** (segmento o segmentos del mercado a los que se dirige la oferta) y del **posicionamiento** (como se quiere ser percibido por el público objetivo en relación con la competencia).

“Las decisiones antes descritas son las denominadas comúnmente estrategias básicas del marketing, ya que son las decisiones que permiten evaluar la coherencia de las diferentes realizaciones del marketing (marketing mix) y, en consecuencia, la calidad técnica de la actuación real del marketing de la organización” Chias (Chias, 1995, pág. 15)

A su vez, el autor genera un sistema específico de planificación de los servicios, el que considera:

- La **Conceptualización del Servicio**: Fase en la que se concretan las estrategias básicas de marketing de posicionamiento y público objetivo.

- La **estructuración del Servicio**: Corresponde a la delimitación de la gama de servicios a ofertar al mercado, lo cual incorpora a su vez la idea inicial de servicios que lo hagan posible y/o la complementen. A su vez, define el concepto de

Servucción como el proceso de definición de la capacidad de producción de los servicios.

- Luego, menciona una tercera fase denominada la **Comercialización del Servicio**, donde se procede a completar el marketing mix abordando la determinación de los precios, la intermediación y la comunicación (qué oferta y cómo)

-Finalmente contempla una última fase denominada **Prestación del Servicio**, donde el cliente aparece y se realiza la producción y consumo del servicio.

Por su parte, los autores Kotler & Lee sostienen:

“El marketing resulta ser la mejor plataforma de planificación para un organismo público que quiere satisfacer las necesidades de los ciudadanos y proveer auténtico valor. La principal preocupación del marketing consiste en ofrecer resultados valorados por el mercado objetivo. En el sector privado, el mantra del marketing es el valor para el consumidor y su satisfacción. En el sector público, el mantra del marketing es el valor para el ciudadano y su satisfacción.” (Kotler & Lee, Marketing en el sector Público: Todas las claves para su mejora, 2007, pág. 18)

Los autores enuncian cinco principios básicos en los que se fundamenta la teoría del marketing, los cuales se resumen a continuación:

- **Principio N° 1: Adopción de una atención centrada en el consumidor.** El marketing se debe enfocar continuamente en comprender y satisfacer plenamente los deseos y necesidades de sus consumidores objetivos mejor de los que lo hace la competencia,

- **Principio N°2: Segmentación y definición de mercados objetivos.** *“Mediante la segmentación del mercado, las organizaciones pueden dividir grandes mercados heterogéneos en segmentos más pequeños y homogéneos, a los que se puede*

acceder de forma más eficiente y eficaz con productos y servicios que se ajustan a las necesidades exclusivas.”

- **Principio N° 3: Identificación de la competencia.** No consiste tan solo en identificar a aquellos oferentes del mismo producto o servicio, sino también el identificar a aquellos oferentes de productos similares o alternativos.

- **Principio N° 4: aplicación de las cuatro P disponibles en el marketing mix.** Corresponde a los componentes básicos del marketing sobre el cual se deben tomar decisiones por parte de los oferentes para crear valor a los demandantes. Las cuatro “P” considera:

- **Producto:** Objetos tangibles o intangibles que pueden ser ofertados al mercado.

- **Precio:** Cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio. También se incluye en este concepto otros valores a los que renuncian los consumidores en el proceso de intercambio, como por ejemplo, tiempo, esfuerzo, riesgos psicológicos e incomodidades físicas.

- **Lugar (Place):** Aspectos sobre el dónde, cuándo y cómo se ofertarán los bienes y servicios a los consumidores.

- **Promoción:** Comunicaciones persuasivas y estrategia de comunicaciones de una organización, que permita dar a conocer la oferta a la audiencia objetivo.

- **Principio N° 5: Supervisión de los esfuerzos y realización de ajustes:** Deben existir sistemas que permitan evaluar los esfuerzos del marketing para realizar los ajustes necesarios. Es un proceso de control que involucra las siguientes interrogantes: ¿Qué queremos conseguir? (Fijación de objetivos); ¿Qué está

ocurriendo? (Medición del rendimiento); ¿Por qué está ocurriendo? (Diagnóstico del rendimiento); ¿Qué deberíamos hacer al respecto? (Acción correctiva)

Tal como se ha podido observar previamente, entre los autores hay consenso en que el Marketing es una herramienta que puede ser aplicada también a los Servicios Públicos, donde los conceptos clásicos como Marketing Mix y Planificación estratégica, son la base para lograr reconocer apropiadamente a los potenciales usuarios o clientes, y en base a ello determinar las estrategias adecuadas para brindar niveles de Servicio que permitan satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

En esta línea, el autor Marcos Cobra (Cobra, 2001, pág. 12), si bien enfoca su trabajo en el Marketing tradicional aplicado en el sector privado, menciona que “*Los principios del marketing de servicios son aplicables a diversos segmentos, pues, aunque los mercados sean diferentes, los conceptos del marketing son universales.*” Del mismo modo, Marcos Cobra concluye que “*...los esfuerzos deberán concentrarse en factores que agreguen valor a los servicios ofrecidos. La búsqueda de ventajas competitivas tendrá que dirigirse entonces hacia la imaginación como fuente de inspiración, puesto que los servicios de bajo valor agregado no podrán sobrevivir en esta nueva y aguerrida acción competitiva*”.

Por otro lado, en cuanto a la planificación estratégica del marketing, Marcos Cobra (2001) indica que “*El desarrollo de un plan de marketing es un proceso tan riguroso que exige tiempo y dedicación para redactarlo y, lo más importante, implementarlo, controlarlo y revisarlo.*” A su vez, indica que:

“*Como instrumento de planeación, el plan debe realizar un análisis completo de la situación actual de la empresa en el mercado, tratando de evaluar de manera objetivo a:*

- 1- *El mercado y sus principales tendencias*
- 2- *Los productos y servicios de la empresa; ciclo de vida, curva ABC de servicios, curva de experiencia y acciones estratégicas.*
- 3- *Actuación de la empresa*

- 4- *Plan detallado de estrategia de distribución y venta*
- 5- *Plan detallado de comunicación*
- 6- *Costos y resultados esperados desde el punto de vista económico-financiero.” (Cobra, 2001, págs. 39-42)*

A nivel de formato indica que un plan de marketing debiese tener la siguiente configuración:

- 1- Breve resumen ejecutivo
- 2- Conexión corporativa
- 3- Análisis ambiental y previsiones
- 4- Definición del mercado objetivo para el próximo año, acompañado de una segmentación del mercado y objetivo que debe alcanzarse.
- 5- Objetivos y metas para el año al igual que el posicionamiento deseado en el mercado, en términos de participación de mercado y ganancia por la línea de producto, así como el tipo de cliente y región.
- 6- Recursos financieros, materiales y humanos necesarios para dar apoyo estratégico a la consecución de los objetivos
- 7- Planes de acción estratégicos y tácticos
- 8- Plan de ventas y estrategias de distribución. Éstos pueden definir puntos de distribución, diseñar acciones tendientes a estimular la fuerza de ventas y definir estrategias de servicios para lograr la fidelidad de los clientes.
- 9- Plan de comunicación. Desarrollar una campaña publicitaria que apoye la estrategia de posicionamiento de los productos en el mercado e impulse campañas promocionales y de comercialización.
- 10- Control del esfuerzo de marketing: presupuesto, responsables y cronograma del plan. El presupuesto debe contener partidas para investigación de mercado, publicidad, entrenamiento de gerentes, supervisores, corredores y vendedores, promoción de ventas y servicios a clientes internos y externos, así como demostración de resultados esperados mediante estimado de inversión y utilidad por producto, por cliente y por región, con anexos de planes de contingencia que apoyen la realización del plan de marketing.

11- Preparación para salidas estratégicas futuras: Resumen ejecutivo

Si bien, es posible observar que el enfoque que entrega Cobra se asocia al sector privado, sirve de referencia para evaluar un plan de marketing para el sector público.

Finalmente, Cobra coincide con otros autores en que *“El plan de marketing deber estar atado a la planeación estratégica de la empresa, sin funcionar como una herramienta aislada...”*

3. CAPÍTULO III: CAPÍTULO METODOLÓGICO

3.1. Delimitación

La investigación se enfocará en las acciones y estrategias que ha llevado a cabo la Superintendencia de Pensiones para cumplir con su nuevo eje de gestión asociado a la difusión a la ciudadanía en materia de educación financiera previsional. Las atribuciones de la Superintendencia le permiten tener injerencia en los procesos de fiscalización y normativos sobre el sistema de capitalización individual, del pilar solidario y de los beneficiarios aún del antiguo sistema de reparto administrado por el IPS.

No es parte del ámbito de acción de la Superintendencia de Pensiones el sistema de pensiones para las fuerzas armadas y de orden y seguridad pública.

3.2. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Realizar un análisis que permita conocer las acciones y estrategias adoptadas por la Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, desde la perspectiva del marketing público, para inferir de este modo, las brechas u oportunidades de mejora existentes para el perfeccionamiento de esta nueva área de su gestión.

Objetivos Específicos:

1. Describir los elementos teóricos del marketing público.
2. Describir el sistema previsional de pensiones imperante en Chile.
3. Describir y analizar las herramientas del marketing público que utiliza Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional como mecanismos de difusión del sistema de pensiones para la ciudadanía.

4. Analizar y describir los desafíos que tiene la Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, y las limitaciones existentes para este propósito.
5. Concluir sobre las brechas y oportunidades de mejora existentes para el perfeccionamiento de la educación financiera previsional por parte de la Superintendencia de Pensiones.

3.3. Pregunta de investigación

Las acciones implementadas y el actual plan de comunicación y difusión de la Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, ¿permiten alcanzar razonablemente los objetivos planteados en sus definiciones estratégicas para este nuevo eje de su gestión?

3.4. Identificación y justificación del tipo de investigación

Respecto al tipo de investigación a desarrollar se considera que contendrá las siguientes características:

Tabla N° 1: Elementos para la identificación y justificación del tipo de investigación.

Aspecto	Tipo	Justificación
Fin	Aplicada	Se tratará de aplicar las teorías a la información que sea posible recabar
Alcance temporal	Prospectiva	Se pretende conocer la evolución del fenómeno desde el pasado
Profundidad	Explicativa	Intentará explicar el comportamiento de los distintos actores involucrados en el estudio
Amplitud	Microsociológica	La información disponible será de grupos reducidos de la población
Fuentes	Mixtas	Se utilizarán tanto fuentes primarias como

Aspecto	Tipo	Justificación
		secundarias para el estudio
Carácter	Cualitativo	El carácter es cualitativo debido a que el estudio será por medio del análisis documental.
Naturaleza	Documental	Se trabajará en base a la información disponible, tanto de las entrevistas efectuadas como también de la información disponible por los canales de información de la Superintendencia de Pensiones y entidades de interés en la materia en estudio.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Identificación y justificación del enfoque de investigación

El enfoque de la investigación será cualitativo, pues se basará principalmente en la recolección de información bibliográfica, de los canales de información disponibles al público por parte de la Superintendencia de Pensiones y de las entrevistas aplicadas a los funcionarios claves de la Superintendencia de Pensiones en la materia abordada.

Para abordar la materia de este trabajo, se confeccionó una entrevista donde se aplicó un cuestionario estructurado, el cual es posible de visualizar en el Anexo N° 1. El cuestionario consideró 33 preguntas que abordó las distintas aristas del Marketing Público conceptualizadas en el Marco Teórico, aplicadas al caso de la Superintendencia de Pensiones, entre estos, el componente estratégico del plan de comunicaciones, el presupuesto destinado a la educación financiera previsional, los productos que se relacionan a la materia en estudio, los lugares donde se ejerce educación financiero-previsional, la identificación de segmentos objetivos, los posibles competidores y la evaluación de resultados o efectividad de las acciones tomadas por la institución. Cada tópico, consideró una o más preguntas cuyo objetivo era obtener la percepción o conocimiento del entrevistado en dicho tópico.

La entrevista fue aplicada a funcionarios de la institución que juegan un importante rol en la determinación de las estrategias de comunicación de la Superintendencia de Pensiones, así como también en la ejecución de los productos o servicios que aportan en la materia en estudio.

El análisis de la información consideró que el investigador revisara las distintas respuestas entregadas por los entrevistados al conjunto de preguntas efectuadas por tópicos. En dicha evaluación, se ponderó el nivel de conocimientos en la materia declarada por los distintos entrevistados de acuerdo a su ámbito de acción en la Superintendencia, la recurrencia de conceptos o percepciones indicados por los entrevistados, la antigüedad en el cargo, la consistencia o seguridad en su respuesta, y la consistencia de las respuestas respecto a otros medios de información. La técnica empleada se asemeja a la lógico-semántica formulada por Colle, R. (2011), donde se recurre a la lógica de resumir, definir categorías y verificar la validez de los argumentos y de las conclusiones.

3.6. Variables e indicadores

La Superintendencia de Pensiones establece la siguiente misión institucional: *“Defender, proteger y resguardar los intereses de los usuarios y usuarias del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, velando por el cumplimiento de las normas por parte de las entidades fiscalizadas, proponiendo mejoras continuas, asesorando y **educando a la población**, con el fin de satisfacer todas sus necesidades en estos ámbitos y mejorar su calidad de vida.”* (Superintendencia de Pensiones, 2018)

De acuerdo con el objetivo del estudio, y en base a lo establecido por la Superintendencia de Pensiones (SP) en su misión institucional, se evaluarán las herramientas del marketing público que utiliza Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, y se evaluará a juicio del investigador, el nivel de madurez de dichos procesos para alcanzar en el mediano o largo plazo los objetivos esperados por la institución, para lo cual se definirán las siguientes variables:

- **Variable independiente:** Herramientas del marketing público implementados por la Superintendencia de Pensiones en su estrategia de difusión y comunicación para la educación financiera previsional a la población.
- **Variable dependiente:** Nivel de madurez de los elementos del marketing público implementados en su estrategia de difusión y comunicación en materia de educación financiera previsional por parte de la Superintendencia de Pensiones para lograr en el mediano o largo plazo los objetivos esperados.

Ahora bien, la **variable independiente** se abordará desde distintas categorías que permitirán analizar de mejor forma su nivel de incidencia en los resultados esperados:

Tabla N° 2: Categorización de la variable independiente

Variable	Categorías /subvariables	Indicador	Medio de verificación	Tipo de variable
Herramientas del marketing público	Definiciones estratégicas	Identificación de definiciones estratégicas que informen sobre la misión, objetivos y productos asociados a la educación financiera previsional.	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria
	Planificación estratégica	Identificación de una planificación estratégica del marketing y su vinculación con la planificación	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria

Variable	Categorías /subvariables	Indicador	Medio de verificación	Tipo de variable
		estratégica institucional		
	Presupuesto	Identificación de los recursos económicos que involucra el plan de comunicación y difusión	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria
	Productos	Identificación de los productos que son parte de la educación financiera previsional	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria
	Precio	Identificación del precio o costo de los servicios a los usuarios de información	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria
	Cobertura	Identificación de la cobertura potencial de los servicios	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria
	Segmentación	Categorización de usuarios o segmentos	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica binaria

Variable	Categorías /subvariables	Indicador	Medio de verificación	Tipo de variable
	Focalización	Determinación de priorización de segmentos a ser abordados	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Catagórica binaria
	Competencia	Identificación de la relación con los competidores o instituciones que complementan la función de educación financiera previsional	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Catagórica binaria
	Evaluación de resultados	Identificación de los resultados de las acciones de difusión y comunicación efectuados por la SP	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Catagórica binaria

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las categorías de la variable:

- **Definiciones estratégicas:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican y conocen las definiciones estratégicas de la institución, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.

- **Planificación estratégica:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican y conocen la planificación estratégica de difusión y comunicación y su vinculación con la planificación estratégica institucional, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Presupuesto:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen los recursos asociados a las acciones de comunicación y difusión en materia de educación financiera previsional o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Productos:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen los productos asociados a la materia en estudio, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Precio:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen los precios asociados a los productos de la materia en estudio, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Cobertura:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen la cobertura de los productos asociados a la materia en estudio, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Segmentación:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen una segmentación de sus usuarios, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Focalización:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen una priorización de atención de los segmentos de usuarios, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.
- **Competencia:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen las acciones de instituciones competidoras o que complementan la acción

de educación financiera previsional, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.

- **Evaluación de resultados:** La variable pretende describir si los entrevistados identifican o conocen un proceso de evaluación de resultados de las acciones de difusión y comunicación en materia de educación financiera previsional, o bien, no conociéndolo, hay evidencia documental de su existencia.

En cuanto a la **variable dependiente**, el siguiente cuadro resume las categorías de medición que son relevantes para el presente estudio:

Tabla N° 3: Categorización de la variable dependiente

Variable	Categorías /subvariables	Indicador	Medio de verificación	Tipo de variable
Nivel de madurez	Inexistente	Los entrevistados no identifican o conocen la herramienta del marketing consultada, o bien, no existe evidencia documental de su existencia.	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Catógica ordinal
	Bajo	Los entrevistados identifican con dificultad o creen conocer la herramienta	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Catógica ordinal

Variable	Categorías /subvariables	Indicador	Medio de verificación	Tipo de variable
		del marketing consultada, o bien, se evidencia un desarrollo incipiente en el análisis de la información.		
	Medio	Los entrevistados identifican o conocer la herramienta del marketing consultada, o bien, se puede inferir de su existencia en la evidencia documental.	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica ordinal
	Alto	Los entrevistados identifican con claridad o conocen profundamente la herramienta del marketing	Resultados de las entrevistas y análisis documental	Categórica ordinal

Variable	Categorías /subvariables	Indicador	Medio de verificación	Tipo de variable
		consultada, y además se cuenta con evidencia documental.		

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las categorías de la variable:

- **Nivel de madurez inexistente:** Este indicador definirá el nivel de percepción de los entrevistados respecto a las herramientas del marketing consultadas, en este caso, los entrevistados no identifican o conocen la herramienta consultada, o bien, no existe evidencia documental de su existencia.
- **Nivel de madurez bajo:** Este indicador definirá el nivel de percepción de los entrevistados respecto a las herramientas del marketing consultadas, en este caso, los entrevistados identifican con dificultad o creen conocer la herramienta del marketing consultada, o bien, se evidencia un desarrollo incipiente en el análisis de la información.
- **Nivel de madurez medio:** Este indicador definirá el nivel de percepción de los entrevistados respecto a las herramientas del marketing consultadas, en este caso, los entrevistados identifican o conocen la herramienta del marketing consultada, o bien, se puede inferir de su existencia en la evidencia documental.
- **Nivel de madurez alto:** Este indicador definirá el nivel de percepción de los entrevistados respecto a las herramientas del marketing consultadas, en este caso, los entrevistados identifican con claridad o conocen profundamente la herramienta del marketing consultada, y además se cuenta con evidencia documental.

El propósito de aplicación de estos indicadores es evaluar, en base a los elementos e información posible de recabar, las herramientas del marketing que están insertas en las acciones de difusión y comunicación de la Superintendencia de Pensiones y su nivel de madurez, lo que permitirá inferir sobre las brechas y desafíos a superar por la Superintendencia de Pensiones para avanzar en lo establecido en sus definiciones estratégicas respecto a la educación financiera previsional.

3.7. Técnica de recolección de datos

- En cuanto a la técnica de recolección de datos, se dispuso de la información documental extraída de distintos medios de información, entre otros, libros, estudios, normativa, estadísticas y cuestionario aplicado a entrevistados.

Tabla N° 4: Técnicas de recolección de datos por objetivo específico abordado

Objetivo específico	Técnica propuesta de recolección de datos y fuentes de información
1. Describir los elementos teóricos del marketing público.	Análisis documental - Literatura especializada (Libros especializados.)
2. Describir el sistema previsional de pensiones imperante en Chile.	Análisis documental - Normativa (Leyes, Decretos, Circulares, entre otros.) - Estudios (Libros, Información periodística, entre otros.)
3. Describir y analizar las herramientas que utiliza Superintendencia de Pensiones	Análisis documental - Cuestionario estructurado aplicado a los entrevistados.

Objetivo específico	Técnica propuesta de recolección de datos y fuentes de información
<p>en materia de educación financiera previsional como mecanismos de difusión del sistema de pensiones para la ciudadanía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información del Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones. - Estadísticas de uso de redes sociales.
<p>4. Analizar y describir los desafíos que tiene la Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, y las limitaciones existentes para este propósito.</p>	<p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario estructurado aplicado a los entrevistados. - Literatura especializada (Libros especializados.) - Estudios (Libros, Información periodística, entre otros.) - Información del Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones. - Estadísticas de uso de redes sociales.
<p>5. Concluir sobre las brechas y oportunidades de mejora existentes para el perfeccionamiento de la educación financiera previsional por parte de la Superintendencia de Pensiones.</p>	<p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información reunida y procesada en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las entrevistas, se aplicó a actores considerados claves en la materia de interés, de acuerdo al organigrama presentado por la Superintendencia de Pensiones y las responsabilidades asociadas al cargo del entrevistado. La entrevista consideró la aplicación de un cuestionario estructurado que contaba con treinta y tres preguntas que abordaron los

siguientes tópicos del marketing: estrategia, presupuesto, productos, cobertura, segmentación y focalización, competencia y evaluación de resultados

En la medida en que los entrevistados respondían a las preguntas, la estructura del cuestionario se vio en algunos casos reducida o ampliada de acuerdo a la información presentada, ya fuese para profundizar en algún tópico o reformular una pregunta en base a la nueva información disponible.

Los entrevistados corresponden a funcionarios de la Superintendencia de Pensiones, que cumplen un rol clave en el Servicio de acuerdo con la materia de interés, de acuerdo a las responsabilidades del cargo que les fue conferido. Los funcionarios entrevistados fueron:

- Superintendente de Pensiones
- Intendente de Regulación de Prestadores Públicos y Privados
- Jefa de Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional
- Analista de Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional
- Jefa de Departamento Atención al Usuario de la División Atención y Servicios al Usuario (Jefa Subrogante de la División)
- Jefe de Departamento Servicios al Usuario de la División Atención y Servicios al Usuario

4. CAPÍTULO IV: CONTEXTO DEL SISTEMA PREVISIONAL DE PENSIONES EN CHILE

4.1. Actores relevantes del Sistema Previsional de Pensiones

Ministerio del Trabajo y Previsión Social

La Superintendencia de Pensiones se vincula administrativamente con el gobierno por medio del Ministerio del Trabajo, específicamente mediante la Subsecretaría de Previsión Social.

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social tiene el encargo legal de dirigir y coordinar las políticas laborales que rigen al país. El Ministerio cuenta con dos subsecretarías: la subsecretaría del Trabajo y la Subsecretaría de Previsión social.

Dentro de los principales ejes de gestión del ministerio está la *“promoción de políticas públicas orientadas a la creación de empleos de calidad, con un fuerte enfoque en la inclusión, la previsión y la seguridad social, que garanticen los derechos de los trabajadores y que contribuyan al crecimiento del país.”* (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2020)

Los objetivos estratégicos del Ministerio del Trabajo y Previsión Social son:

- Impulsar el crecimiento del mercado laboral con énfasis en la calidad del empleo, y en la disminución de la informalidad.
- Impulsar cambios a la legislación laboral que promuevan un mercado laboral inclusivo, con énfasis en un aumento de las oportunidades de empleabilidad de los siguientes sectores: mujeres, jóvenes, adultos mayores, y personas con discapacidad.

- Reformar y modernizar la institucionalidad, con énfasis en el Sistema Nacional de Capacitación y la Dirección del Trabajo, configurando un sistema que responda a las características de los nuevos mercados.
- Modernizar el Sistema de Capacitación, a fin de entregar a los trabajadores los instrumentos y herramientas necesarias para enfrentar la revolución tecnológica y ser ciudadanos en la sociedad moderna del conocimiento y la información. Esto a través de un proceso de formación continua, que certifique las competencias en un marco de cualificaciones, que permita una ruta ascendente de educación, productividad, condiciones de trabajo y salarios.
- Promover y asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en el trabajo, así como salud ocupacional, tanto en el sector público como privado.

Presupuestariamente, la Superintendencia está asociada a este Ministerio, por lo tanto, es importante la relación entre ambas instituciones para que la Superintendencia pueda gestionar la demanda de mayores recursos para la materia estudiada.

Subsecretaría de Previsión Social

La Subsecretaría de Previsión Social del Ministerio del Trabajo es el órgano por el cual se vincula administrativamente la Superintendencia de Pensiones con el gobierno (Art.93, DL 3500, 1980).

La Subsecretaría de Previsión Social también aborda en sus definiciones estratégicas (2019-2022) la educación financiera previsional. Su misión institucional expresa “*Contribuir a elevar la calidad de vida de la población a través del mejoramiento del Sistema Previsional Chileno y de la Seguridad y Salud en el Trabajo, considerando para ello el desarrollo de estudios e investigaciones con la finalidad de elaborar políticas y planes en el ámbito de la seguridad social, garantizando la efectiva aplicación de derechos para todas y todos los habitantes del país, a través del dialogo social, **educación previsional** y participación ciudadana.*” De igual modo, han definido uno de sus objetivos institucionales como “*Aumentar las acciones destinadas a mejorar la educación*

previsional, a través del Fondo de Educación Previsional y formación y difusión de estas materias”, indicando que “La Educación Previsional consiste en promover y desarrollar estrategias de formación, sensibilización y difusión que permitan dar a conocer a la población el sistema de previsión social y facilitarles el ejercicio de sus derechos y deberes conforme a las políticas definidas en la materia”.

Superintendencia de Pensiones

Estatuto Orgánico

La Superintendencia de Pensiones fue creada por la Ley N° 20.255 de marzo del 2008, como sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de Administradora de Fondos de Pensiones, creada por el Decreto Ley N° 3.500, de 1980, que inició sus funciones el 1 de mayo de 1981. Se rige por un estatuto orgánico contenido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 101 de 1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

La Superintendencia de Pensiones es el organismo contralor que representa al Estado al interior del sistema de pensiones chileno. Es una entidad autónoma, cuya máxima autoridad es el Superintendente. Se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por medio de la Subsecretaría de Previsión Social. (Superintendencia de Pensiones, 2018)

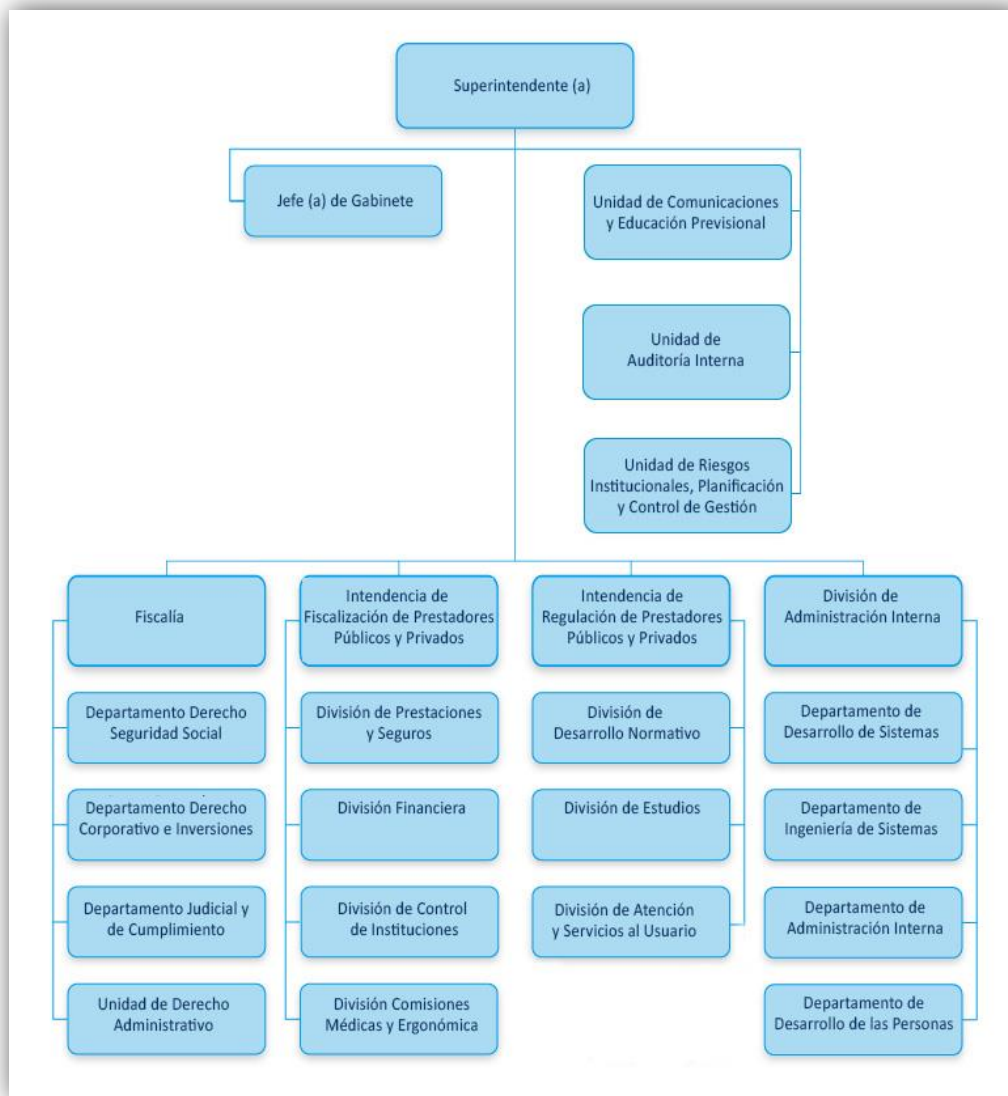
Estructura organizacional

En cuanto a su estructura organizacional, la Superintendencia está liderada por el Superintendente, mientras que en el segundo nivel jerárquico está compuesto por dos Intendencias, la Fiscalía y ocho divisiones (División Administración Interna, División Financiera, División de Control de Instituciones, División de Prestaciones y Seguros, División Comisiones Médicas, División de Estudios, División de Desarrollo Normativo y la División de Atención y Servicios al Usuario), tal como es posible observar en la imagen N°

1. La organización de la Superintendencia está normada en el Título II, del Decreto con Fuerza de Ley 101 de 1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

La dotación máxima de personal de Planta y Contrata indicada en la Ley de Presupuesto del año 2019 para la Superintendencia es de 247 funcionarios. Del mismo modo, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley 3500, de 1981 la Superintendencia tiene a su cargo la regulación y fiscalización de las Comisiones Médicas que califican los niveles de invalidez de los afiliados que disponen a pensionarse por dicho concepto. Los médicos de las comisiones médicas son contratados a modalidad de honorarios por la Superintendencia, estableciéndose para igual fecha, una dotación máxima de 240 personas contratadas por esa modalidad. Finalmente, la Ley N° 19.404, que modifica al Decreto Ley 3500, de 1980, la Superintendencia de Pensiones debe ejercer la supervigilancia y fiscalización de la Comisión Ergonómica Nacional y de la Comisión de apelaciones, cuyos miembros también están contratados en modalidad de honorarios, habiendo actualmente 11 miembros entre ambas comisiones.

Figura N° 1: Estructura organizacional de la Superintendencia de Pensiones



Fuente: Sitio WEB de la Superintendencia de Pensiones.

Definiciones estratégicas

En base a la información informada por la DIPRES (Dirección de Presupuesto, 2019), la Superintendencia de Pensiones declara en el Formulario A1, correspondiente a la Ficha de Definiciones Estratégicas para los años 2019 al 2022, mantenidas del periodo anterior, lo siguiente:

La **misión institucional** de la Superintendencia de Pensiones es *“Defender, proteger y resguardar los intereses de los usuarios y usuarias del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, velando por el cumplimiento de las normas por parte de las entidades fiscalizadas, proponiendo mejoras continuas, asesorando y educando a la población, con el fin de satisfacer todas sus necesidades en estos ámbitos y mejorar su calidad de vida.”*

A su vez, ha definido los siguientes **objetivos estratégicos**:

- 1. Entregar una atención de calidad al público atendido, desarrollando una organización orientada a las necesidades de los usuarios del sistema con un equipo humano de excelencia.*
- 2. Contribuir a perfeccionar el Sistema de Pensiones y el Seguro de Cesantía, optimizando y/o mejorando la fiscalización y regulación sobre nuestros fiscalizados.*
- 3. Mejorar la toma de decisiones de los usuarios, generando y fomentando una cultura de previsión social a través de la entrega de información clara y oportuna, y de educación en temas de previsión social.*
- 4. Contribuir al correcto funcionamiento del sistema a través de la generación y gestión de información integral, consistente y confiable.*

De igual modo, ha definido 4 **productos estratégicos**, los cuales se describen a continuación:

Tabla N° 5: Productos estratégicos de la Superintendencia de Pensiones

N°	Producto Estratégico	Descripción
1	Fiscalización de las AFP, de la AFC, del IPS, de las Comisiones Médicas, de los Fondos de Pensiones, de los Fondos de Seguro de Cesantía, del funcionamiento del Sistema de Consultas y Ofertas de Montos de Pensión (SCOMP) y de los asesores previsionales.	Fiscalizar los aspectos jurídicos administrativos, contables y financieros de las Administradoras de Fondos de Pensión (AFP), de la Administradora de Fondos de Cesantía (AFC), del Instituto de Previsión Social (IPS), de los Fondos de Pensiones y de los Fondos de Seguro de Cesantía; los aspectos administrativos y técnicos de las Comisiones Médicas; el funcionamiento del SCOMP y la gestión de los asesores previsionales.
2	Emisión de normativa para el sistema de pensiones y el seguro de cesantía.	Elaborar nueva normativa o perfeccionar la normativa vigente necesaria para el buen funcionamiento y desarrollo del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.
3	Atención y educación previsional a los usuarios del sistema y el público en general.	Facilitar a los trabajadores, pensionados y público en general el acceso a la información sobre los beneficios que ofrece el sistema de pensiones y el seguro de cesantía, así como realizar difusión y campañas de educación en temas previsionales.
4	Estadísticas, informes y estudios del Sistema de Pensiones y del Seguro de Cesantía.	Proveer de información del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, dado el alto grado de especialización de las materias y de la obligatoriedad involucrada.

Fuente: Dirección de Presupuestos, 2019

Finalmente, los clientes identificados por la Superintendencia son los siguientes:

Tabla N° 6: Clientes de la Superintendencia de Pensiones

N°	Tipo de cliente o usuario	Cantidad
1	Trabajadores afiliados al Sistema de Pensiones, D.L 3500	10.589.817
2	Pensionados del Sistema de Pensiones, D.L 3500	1.292.938
3	Servicios e instituciones del sector público	25
4	Administradoras de Fondos de Pensiones	6
5	Administradoras de Fondos de Cesantía	1
6	Trabajadores afiliados al Seguro de Cesantía	9.557.162
7	Beneficiarios del Seguro de Cesantía	212.251
8	Beneficiarios del sistema de pensiones solidarias	1.459.156
9	Imponentes y beneficiarios de los regímenes de prestaciones de las ex cajas de previsión administradas por el IPS	691.527
10	Instituto de Previsión Social	1
11	Asesores Previsionales	617
12	Potenciales afiliados	350.000
13	Académicos, investigadores y estudiantes	2.430
14	Medios de comunicación	20
15	Organismos internacionales	4
16	Comisiones Médicas del DL N° 3.500	49

Fuente: Dirección de Presupuestos, 2019

Presupuesto

El Presupuesto de la Superintendencia para el año 2019 alcanza la cifra de M\$ 15.654.392, el que es financiado prácticamente en su totalidad por aporte fiscal. A nivel de gastos, el 61% se destina a gastos en personal (subtítulo 21), el 26,2% a transferencias corrientes que corresponden al gasto de los honorarios médicos y a costos de peritajes necesarios para la evaluación de trabajo pesado por parte de la Comisión Ergonómica Nacional, un 11,7% en Bienes y Servicios de Consumo necesarios para la operación, y los demás son gastos

menores en Adquisición de Activos No Financieros. (Ley N° 21.125 de Presupuesto 2019, DIPRES)

Como es posible observar, los gastos presupuestarios de la Superintendencia se asocian solo a aspectos operativos, puesto que, por su naturaleza, no entrega subsidios u otros beneficios a terceros.

A nivel comparativo, el presupuesto del Ministerio del Trabajo y Previsión Social alcanza la cifra de M\$ 7.768.529.320, del cual la Superintendencia solo ocupa un 0,2% del presupuesto de su sector. No obstante, lo anterior, hay que considerar que el Instituto de Previsión Social, el Instituto de Seguridad Laboral, la Caja de Previsión de la Defensa Nacional y la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, en sus presupuestos entregan en su conjunto Prestaciones de Seguridad Social por una cifra de M\$ 6.140.227.449, correspondiente al 79% del Presupuesto del Ministerio. Si se hace el ejercicio de no considerar los gastos de las Prestaciones de Seguridad Social, el presupuesto de la Superintendencia alcanza el 1% del total de su sector.

Educación Financiera Previsional

En cuanto a la educación financiera previsional, si bien hoy dicha labor está declarada tanto en la misión institucional, en uno de los objetivos estratégicos y corresponde a uno de los productos estratégicos, dicha labor y objetivo fue definido recién en el año 2016, por lo que es un desafío que está en vías de consolidación y crecimiento. A nivel institucional, de acuerdo con la información disponible, las áreas que trabajan en esta materia son la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, la cual es parte del Gabinete y depende directamente del Superintendente de Pensiones, y la División de Atención y Servicios al Usuario, que depende de la Intendencia de Regulación de Prestadores Públicos y Privados.

La Unidad de Comunicaciones se preocupa, entre otras materias, de la difusión de contenidos digitales mediante el Sitio Web institucional (<http://www.spensiones.cl>),

difusión de información mediante la red social Twitter, además de apoyar con la organización de campañas de difusión en terreno como charlas a instituciones o participación en ferias, en los cuales los Analistas de la División de Atención y Servicios al Usuario atienden las consultas del público. Por su parte, la División de Atención y Servicios al Usuario, es la encargada de atender las consultas y requerimientos del público y de los usuarios del sistema de pensiones, los cuales provienen de distintos canales: presencial en las oficinas de atención, por correo electrónico, por correo tradicional y por medio de la atención telefónica. La Superintendencia cuenta con una oficina en cada región del país, una central en la región metropolitana, y una en cada región en la cual atiende tan solo un analista en conjunto con un analista de la Superintendencia de Seguridad Social, con quienes existe un convenio de cooperación.

Según los antecedentes preliminares disponibles, si bien la Superintendencia ha querido dar un foco a la educación financiera previsional, lo anterior no se acompaña necesariamente con un aumento de los recursos para dicha actividad, por lo que hoy en día, aún se percibe que los esfuerzos de la Superintendencia son más bien pasivos, en el sentido de que las principales líneas de acción para este propósito corresponde a la difusión de contenidos educativos por medio del Sitio Web y de la red social Twitter. Activas proactivas como la ejecución de charlas a instituciones, se dan principalmente a instituciones públicas, y las participaciones en ferias donde se difunde al público información del sistema de pensiones y atención de consultas, son realizadas a pequeña escala.

Instituto de Previsión Social

El Instituto de Previsión Social (IPS) se rige por los artículos 53 al 62 de la Ley N° 20.255, del 17 de marzo de 2008, de la Reforma Previsional.

De acuerdo a lo planteado en las definiciones estratégicas del IPS para el periodo 2019-2022 (Dirección de Presupuestos, 2019), la misión indica que “*el Instituto de Previsión Social entrega beneficios y servicios sociales y previsionales, a través de su red de atención ChileAtiende, promoviendo la excelencia en su gestión y acercando de manera*

inclusiva el Estado a las personas, considerando a sus funcionarios y funcionarias como el principal capital de la institución.”

En relación a su vinculación con el sistema previsional de pensiones, uno de sus productos estratégicos en “*Concesión, pago y mantención de beneficios complementarios y regímenes especiales*” que corresponde a la concesión, pago, mantención, suspensión o extinción de pago de pensiones y demás beneficios del sistema solidario, sistema de reparto, leyes reparatorias y otras leyes especiales

Entre sus clientes se destacan para el objetivo de este estudio los siguientes:

- Beneficiarios del Sistema de Pensiones Básicas Solidarias de Vejez e Invalidez y del Aporte Previsional Solidario de Vejez e Invalidez Ley N° 20.255, cuantificados en 1.527.492 clientes.
- Pensionados de Regímenes Previsionales del Sistema de Reparto, cuantificados en 708.443 clientes.
- Imponentes del sistema de Reparto Cotizaciones de los trabajadores dependientes e independientes, cuantificados en 33.777 clientes.
- Personas afiliadas a las AFP y a entidades o personas jurídicas en convenio con el IPS, cuantificado en 10.805.734 clientes.

Dado el tamaño de la institución y cobertura del IPS por medio de su red de atención *ChileAtiende*, puede ser un aliado estratégico importante para aportar significativamente en campañas de difusión y comunicación.

Administradoras de Fondos de Pensiones

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) son las instituciones destinadas a recaudar las cotizaciones previsionales, invertir los recursos, pagar las pensiones y atender a sus usuarios. Según se constata en los distintos Sitios Web de las AFP, si bien hay bastante información técnica respecto al sistema de pensiones, no se aprecian secciones destinadas a educación previsional que tengan un lenguaje sencillo sobre los aspectos

básicos del sistema de pensiones. En este sentido, dada la mayor cercanía que tienen estas instituciones con sus usuarios, podrían ser actores importantes en materia de educación previsional. Ahora bien, tal como se ha observado existe poca elasticidad de la demanda de los afiliados al precio (comisiones) cobrado por las AFP para la administración de sus recursos, esto podría deberse al desconocimiento de estos conceptos básicos por parte de los afiliados, lo cual podría constituir un desincentivo de las AFP a participar con más énfasis en este rol educador.

Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones

De acuerdo a lo establecido en el Sitio Web de la Asociación de Administradores de Fondos de Pensiones, indica:

“La Asociación de AFP de Chile es una organización gremial que reúne a las sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones constituidas de acuerdo a las normas del D.L 3.500 del año 1980.

El objetivo es representar a sus asociados frente a los poderes públicos y organizaciones de la sociedad civil, buscando el mejor desempeño, desarrollo y perfeccionamiento de las normas que rigen su tarea.

La Asociación también administra y gestiona los procesos e instituciones que la ley ha asignado a las AFP en su conjunto. Desde su creación, el equipo humano se ha enfocado en participar en las políticas públicas que involucran la subsistencia y bienestar de todos los cotizantes en el Sistema de Pensiones y jubilados de nuestro país y están en sintonía con los cambios que ha experimentado Chile en las últimas décadas.

Como organización, la Asociación se rige por las disposiciones del Decreto de Ley 2.757 del año 1979 sobre asociaciones gremiales, que fiscaliza y regula el Ministerio de Economía.” (Asociación de AFP, 2020)

Respecto a las actividades declaradas por la Asociación de AFP, está el difundir el sistema previsional entre los afiliados a las AFP y el público en general; estudiar e implementar los procedimientos a mejorar la acción de los asociados en su labor de administrar Fondos de Pensiones; mantener y estrechar los vínculos de unión entre las AFP asociadas y las relaciones con instituciones análogas de otros países; y representar a los asociados ante los poderes públicos y otras entidades.

Es importante destacar que en su Sitio Web, al igual que la Superintendencia de Pensiones, la Asociación de AFP incorpora un banner exclusivo a la educación Previsional que contiene un conjunto de preguntas claves sobre aspectos fundamentales del sistema. Sin embargo, llama la atención que dentro de las preguntas no exista una destinada a informar a los usuarios sobre el costo de administración que cobran las AFP ni sobre las rentabilidades históricas de los distintos fondos de pensiones, información básica en esta materia. Si bien la información en esta sección es concisa y digerible, lo cual es importante para no saturar de información técnica a usuarios que no conocen o conocen poco del sistema, si es carente de información básica que puede influir en la competitividad de las AFP como son las rentabilidades históricas y las comisiones cobradas por administración.

Compañías de seguro

Las rentas vitalicias que ofrecen algunas compañías de seguro, corresponde a una modalidad de pensión que otorga una renta fija, desde el momento en que se suscribe el contrato (renta vitalicia inmediata) o a partir de un período establecido (Renta vitalicia diferida) hasta el fallecimiento del afiliado, incluyendo el pago de pensiones de sobrevivencia a los beneficiarios legales. Esta modalidad de pensión traspasa corresponde a un contrato que suscribe el pensionado con la compañía de seguros, es irrevocable y el fondo de pensión se traspasa a la compañía de seguros.

En cuanto a educación financiera previsional, la información que aportan tienen relación con su producto, las rentas vitalicias, por lo tanto, no les compete informar otros aspectos fundamentales del sistema de pensiones en Chile, a pesar de participar de este.

Las compañías de seguro son reguladas y fiscalizadas por la Comisión del Mercado Financiero (CMF), institución que fusiona a las anteriores Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Comisión del Mercado Financiero (CMF)

La Comisión del Mercado Financiero fue creada mediante la Ley N° 21.000, de 2017, fusionando a las anteriores Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Dentro de sus atribuciones está regular y fiscalizar el mercado financiero, que incluye entre otros, a bancos, compañías de seguro, fondos mutuos, corredores de bolsa, entre muchos otros. En cuanto a educación financiera previsional, la CMF cuenta con Sitio Web exclusivo a educación financiera, denominada CMF Educa – Portal de Educación Financiera (www.cmfeduca.cl). En cuanto a la materia de pensiones, es posible encontrar contenidos sobre Ahorro Previsional Voluntario y sobre el proceso de jubilación mediante la plataforma de Sistema de Consultas y Ofertas de Montos de Pensión (SCOMP). Dada la amplitud de información que contiene el mercado financiero, si bien la información presentada en su Sitio Web tiene un lenguaje sencillo, para la materia de pensiones, no se encuentra la información en un apartado especial, sino más bien es parte de un todo respecto a la sección del mercado de los seguros.

Agrupaciones ciudadanas

Una de las agrupaciones ciudadanas que en los últimos años ha tenido más relevancia en materia del sistema previsional de pensiones es No+AFP. Esta agrupación tomó auge en el año 2016 donde logró a concertar a miles de chilenos que marcharon contra el sistema previsional de pensiones (Reyes, La historia del movimiento que convocó a miles de chilenos, 2016). Desde entonces, esta agrupación ha estado en presente en distintas manifestaciones para reformar el sistema de pensiones y logrado difundir su punto de vista a una ciudadanía cada vez más informada y molesta por los resultados del sistema.

De acuerdo a lo que manifiesta No+AFP en su Sitio Web:

“Las AFP son bancos encubiertos de los empresarios más ricos de nuestro país y de algunas transnacionales, utilizando los fondos previsionales para que estos puedan expandir sus inversiones y concentrar aún más el capital en pocas manos y constituyendo verdaderos monopolios en diversos sectores económicos...”, también indican que “Los creadores de las AFP señalaron que estas instituciones serían competitivas, como consecuencia pelearían por brindar mejores pensiones y servicios a los ciudadanos, al principio llegaron a ser más de 20, pero en el presente solo existen 6 AFP, no existiendo una mayor diferencia entre una u otra, es decir, no existe prácticamente tal competencia y se constituyen en un oligopolio...” (Coordinadora No Mas AFP, 2020)

Estas agrupaciones si bien en su esencia tienen un rol de crítica al sistema de pensiones imperante, han permitido instalar la discusión en la ciudadanía, por lo que se infiere que indirectamente han contribuido al conocimiento de la población en esta materia.

Ciudadanía

La ciudadanía es un actor clave en la materia, por ser la que es afectada por el sistema de pensiones y sus reformas. También es clave para llamar la atención a las autoridades para solicitar mayor diligencia en los aspectos normativos que permitan mejorar un sistema de

pensiones que presenta síntomas graves de no lograr los objetivos para el cual fue creado y resultados que prometió al momento de su creación. Es la ciudadanía la que debiese retroalimentar a la Superintendencia de Pensiones y otros organismos asociados sobre la efectividad de los mecanismos de difusión existentes.

4.2. Estadísticas del sistema previsional de pensiones

Para poder analizar y dimensionar la importancia del sistema de Pensiones en nuestro país, es necesario conocer algunas estadísticas relevantes del sistema.

Tabla N° 7: Número de afiliados por tipo y sexo (al 31 de diciembre de 2019)

TIPO Y SEXO	TOTAL	%
DEPENDIENTES	10.335.457	94,3%
Masculino	5.525.248	
Femenino	4.810.209	
INDEPENDIENTES	607.510	5,5%
Masculino	309.629	
Femenino	297.881	
VOLUNTARIOS	18.570	0,2%
Masculino	6.375	
Femenino	12.195	
TOTAL	10.961.537	100,0%
Masculino	5.841.252	53,3%
Femenino	5.120.285	46,7%

Fuente: Informe Estadístico Trimestral de Afiliados y Cotizantes, Superintendencia de Pensiones.

Tal como se puede observar, el sistema de pensiones al término del periodo 2019 contaba con 10.961.537 afiliados, de los cuales un 46,7% corresponden a personas de sexo femenino y 53,3% de sexo masculino.

En cuanto a la distribución de los afiliados por las distintas AFP:

Tabla N°8: Número de afiliados por AFP (al 31 de diciembre de 2019)

A.F.P.	TOTAL	%
PROVIDA	2.949.374	26,9%
MODELO	2.120.792	19,3%
HABITAT	1.946.198	17,8%
PLANVITAL	1.714.579	15,6%
CAPITAL	1.618.301	14,8%
CUPRUM	586.177	5,3%
UNO	26.116	0,2%
TOTAL	10.961.537	100,0%

Fuente: Informe Estadístico Trimestral de Afiliados y Cotizantes, Superintendencia de Pensiones.

Se puede observar que AFP Provida lidera el mercado con el 26.9% de participación, seguida por AFP modelo quién se adjudicó la segunda primera licitación en el año 2010 en la que tuvo la exclusividad por dos años de captar a los nuevos afiliados. La AFP UNO que ingresó recientemente al mercado al término del periodo tenía tan solo un 0,2% de participación.

En cuanto a la cantidad de dinero que administran las AFP, según la Ficha estadística N° 86 de enero de 2020, de la Superintendencia de Pensiones, resume el valor de los fondos de pensiones al 31 de diciembre de 2019 por medio de la siguiente tabla:

Tabla N° 9: Valor de los fondos de pensiones al 31 de diciembre de 2019

	Fondo A	Fondo B	Fondo C	Fondo D	Fondo E	Total
Total (MM US\$)	28.597	34.236	77.151	37.915	37.474	215.373
Total (MM\$)	21.293.967	25.492.781	57.448.200	28.232.159	27.904.268	160.371.375
Var. Real 12 meses (%)	6,2%	13,9%	16,5%	19,4%	23,5%	16,2%
Proporción del PIB (%)	10,8%	12,9%	29,1%	14,3%	14,1%	81,2%

Fuente: Ficha estadística previsional N°86, Superintendencia de Pensiones

Es interesante observar que en el periodo 2019 el valor de los fondos de pensiones aumentó un 16,2%, correspondiente el total de activos que administran las AFP a un 81,2% del Producto Interno Bruto (PIB). Otros datos de interés son respecto a los afiliados y cotizantes, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 10: Estadísticas generales de afiliados y cotizantes al 31 de diciembre de 2019

N° de afiliados totales	10.961.537
Variación de afiliados en los últimos 12 meses	2,4%
N° de cotizantes del mes	5.618.954
Variación de cotizantes en los últimos 12 meses	1,1%
Ingreso Promedio de los cotizantes*	\$834.265
Ingreso promedio de cotizantes hombres	\$879.071
Ingreso promedio de cotizantes mujeres	\$773.475
Variación real del ingreso promedio	2,1%

Fuente: Ficha estadística N° 87, febrero 2020, de la Superintendencia de Pensiones.

*El ingreso promedio corresponde a las remuneraciones de noviembre de 2019

Tabla N°11: Rentabilidades y comisiones cobradas por las AFP

AFP	Comisión mensual (dic 19)	Rentabilidad real de los fondos				
		Promedio anual últimos 36 meses (Ene 2017 - Dic 2019)				
		Fondo A	Fondo B	Fondo C	Fondo D	Fondo E
Capital	1,44%	8,53%	7,48%	7,23%	5,78%	4,61%
Cuprum	1,44%	8,43%	7,17%	6,68%	5,40%	4,01%
Habitat	1,27%	8,45%	7,47%	7,14%	5,79%	4,56%
Modelo	0,77%	8,24%	7,14%	6,57%	5,33%	3,56%
Planvital	1,16%	8,16%	6,83%	6,53%	5,16%	3,93%
Provida	1,45%	8,85%	7,45%	7,02%	5,78%	4,40%
Uno	0,69%	-	-	-	-	-
Promedio	1,24%(1)	8,52%	7,34%	7,00%	5,69%	4,33%

Fuente: Ficha estadística N° 86 y 87, de 2020, de la Superintendencia de Pensiones.

(1) Promedio ponderado por el número de cotizantes totales de cada AFP

Tabla N°12: Rentabilidades promedio a largo plazo de las AFP

Rentabilidad real de los fondos deflactada por la UF					
Promedio anual en el periodo Septiembre 2002 a Diciembre 2019					
AFP	Fondo A	Fondo B	Fondo C	Fondo D	Fondo E
Capital	6,50%	5,62%	5,11%	4,72%	4,13%
Cuprum	6,54%	5,69%	5,45%	4,90%	3,98%
Habitat	6,63%	5,76%	5,55%	5,01%	4,20%
Modelo	-	-	-	-	-
Planvital	6,15%	5,40%	5,10%	4,39%	3,40%
Provida	6,52%	5,39%	5,01%	4,51%	3,66%
Uno	-	-	-	-	-
Promedio	6,55%	5,60%	5,28%	4,74%	4,00%

Fuente: Estadísticas e informes de la Superintendencia de Pensiones. Rentabilidad Real de los Fondos de Pensiones.

Respecto a estadísticas asociadas a las pensiones y monto de sus pensiones, tenemos las siguientes estadísticas generales que nos entrega un panorama global del sistema:

Tabla N°13: Pensiones pagadas, incluye componente autofinanciado y Aporte Previsional Solidario (APS)*

Sistema / entidad (3)	Modalidad de pensión	N° y monto promedio (con APS)	Por Tipo de pensión (2)				Total
			Al 31 de diciembre de 2019				
			Vejez	Vejez anticipada	Invalidez	Sobrevivencia	
AFP y Cías. de Seguro	Retiro programado	N° Pensiones	498.019	23.670	84.051	140.771	746.511
		Monto	\$189.034	\$512.102	\$180.224	\$135.332	\$188.159
	Renta temporal	N° Pensiones	32.962	2.169	7.436	1.071	43.638
		Monto	\$638.212	\$870.486	\$796.918	\$507.778	\$673.600
	Renta vitalicia	N° Pensiones	231.564	198.414	51.310	142.398	623.686
		Monto	\$340.235	\$365.869	\$374.327	\$213.713	\$322.308
	Total (1)	N° Pensiones	762.545	224.253	145.993	292.708	1.425.499
		Monto	\$524.366	\$386.185	\$283.602	\$176.758	\$262.162
IPS (Sistema antiguo)	N° Pensiones	287.887	19.051	77.187	218.728	602.853	
	Monto	\$317.148	\$499.444	\$305.962	\$244.084	\$294.967	

Fuente: Ficha Estadística Previsional N° 87, de febrero de 2020. Superintendencia de Pensiones.

- (1) Para pensionados con pensiones de vejez y sobrevivencia simultáneas, se suma al APS al valor de la pensión de vejez. (2) No se reportan 211.862 pensiones que en su totalidad se financian con APS. (3) En caso que el pensionado reciba dos pensiones

en distintas instituciones, se suma el valor del APS en la institución pagadora de APS. *Cifras provisorias, montos de APS actualmente en revisión.

Otro dato importante a considerar, es que a contar del año 2010, para efectos de fomentar la competencia en la industria, comenzó un proceso de licitación cuyo principal factor de competencia era el precio de la comisión por administración ofertada.

Tabla N°14. Licitaciones de cartera de nuevos afiliados

Período Licitado	AFP adjudicataria	Comisión ofertada
Ago.2010 - Jul.2012	Modelo	1,14%
Ago.2012 - Jul.2014	Modelo	0,77%
Ago.2014 - Jul.2016	Planvital	0,47%
Ago.2016 - Jul.2018	Planvital	0,41%
Oct.2019 – Sep.2021	Uno	0,69%

Fuente: Ficha Estadística Previsional N° 87, de febrero de 2020. Superintendencia de Pensiones.

Ahora bien, un aspecto que ha podido observarse en la poca elasticidad al precio (comisiones por administración) que tienen los afiliados al momento de escoger o permanecer en una AFP. Una hipótesis es que dicha situación sea debida a la poca información o entendimiento que tengan sobre el sistema de pensiones, por ejemplo, conocer las rentabilidades históricas de las AFP, el porcentaje de comisión por administración o calidad del servicio ofertado. Un estudio efectuado por la Superintendencia de Pensiones (Superintendencia de Pensiones, 2019), consideró los traspasos de afiliados entre AFP entre los años 2007 al 2014, concluyendo que en promedio se produjeron cerca de 20.000 cambios mensuales, variando por año desde un 0,5% al 3,4% del total de afiliados (Berstein & Ruiz, 2005). Para fomentar la competencia en el sistema de pensiones, la reforma previsional del año 2008 estableció una licitación por precio sobre un grupo específico de afiliados (Superintendencia de Pensiones, 2019), el cual consistía en asignar, por un periodo limitado, a todos los nuevos afiliados a la AFP que ofertara la menor comisión, precio que debe ser mantenido durante el proceso adjudicado. Sin

embargo, pareciera ser que para las AFP no ha sido un modelo atractivo, probablemente, dada la poca sensibilidad de la población a cambiarse de AFP al variar la comisión, lo cual no genera incentivos a rebajar los precios, tal como es posible inferir de la siguiente tabla:

Tabla N°15: Ofertas realizadas en cada proceso de licitación

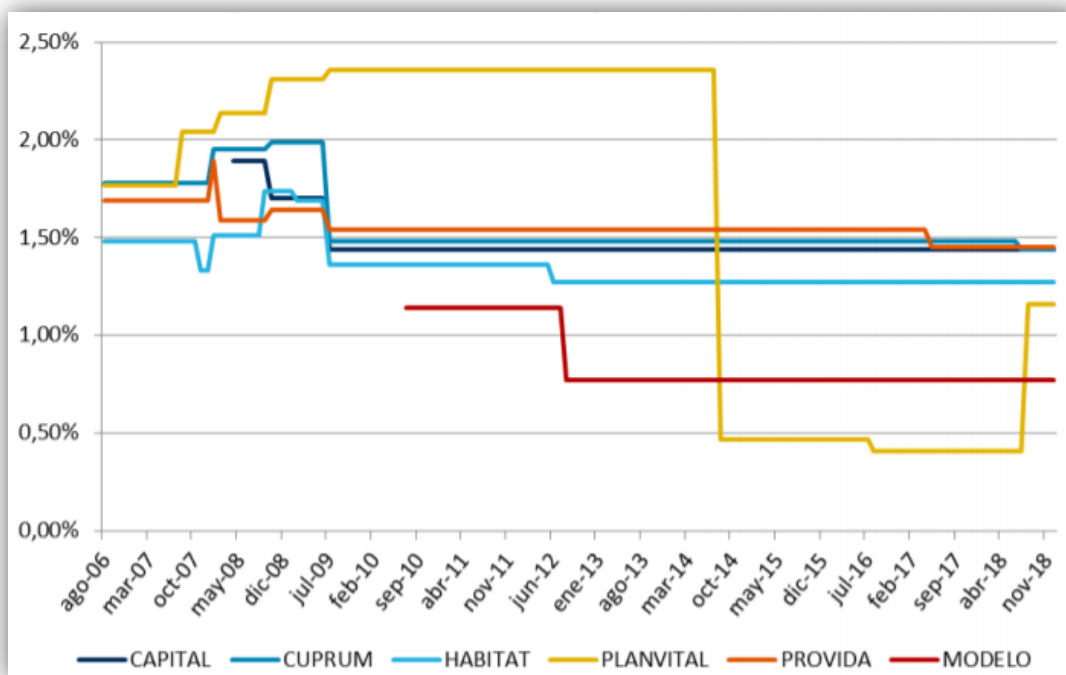
Período	Participantes	Ofertas
Primer período (1° de agosto de 2010 al 31 de julio de 2012)	Modelo	1,14%
	PlanVital	1,19%
	Habitat	1,21%
	Cuprum	1,32%
Segundo período (1° de agosto de 2012 al 31 de julio de 2014)	Modelo	0,77%
	PlanVital	0,85%
	Regional	1,04%
Tercer período (1° de agosto de de 2014 al 31 de julio de 2016)	PlanVital	0,47%
	Modelo	0,72%
Cuarto período (1° de agosto de 2016 al 31 de julio de 2018)	PlanVital	0,41%
Quinto período (1° de agosto 2018 al 31 de julio de 2020)	Ninguna	
Sexto período (1° de octubre de 2019 al 31 de septiembre de 2021)	Uno	0,69%

Fuente: Superintendencia de Pensiones. A 10 años de la Reforma de Pensiones 2008.

Es anecdótico observar como en el cuarto período la AFP Planvital compitió sola e inclusive bajó la comisión que traía anteriormente, probablemente considerando un escenario de competencia en precios que no sucedió. Ya en el quinto periodo evidentemente se observa el poco interés de las AFP de adjudicarse las nuevas carteras de afiliados ofertando una menor comisión, considerando la poca movilidad de los usuarios al sistema. Hoy en día la AFP PlanVital subió su comisión a 1,16%.

En términos gráficos, se puede observar la variación de las comisiones cobradas por las AFP en el tiempo:

Figura N°2: Comisión por AFP 2006-2018



Fuente: Superintendencia de Pensiones. A 10 años de la Reforma de Pensiones 2008

Si bien el proceso de licitación ha permitido la entrada de nuevas AFP como Modelo o Uno y rebajado la comisión mínima del mercado, se logra observar que no existen variaciones significativas en el resto de las AFP.

4.3. Contexto económico, político y social

En el ámbito social, el descontento por las bajas pensiones que demostró otorgar el sistema en comparación a lo que se prometía en sus inicios, ha puesto al sistema de pensiones en una de las materias de mayor interés político. Es preciso recordar que por el año 2016, fue donde se masificó el descontento social contra el actual sistema de pensiones tomando fuerza la Coordinadora Nacional No+AFP (Reyes, La historia del movimiento que convocó

a miles de chilenos, 2016), creada por distintos gremios de todo el país como la confederación Nacional de Trabajadores de la Salud Municipal (CONFUSAM), la confederación de Trabajadores Metalúrgicos (CONSTRAMET), entre otras, quienes marcharon masivamente congregando a más de 150 mil chilenos a manifestarse contra el actual sistema de pensiones. (Reyes, 2016) Según indica la fuente, *“Esta manifestación, ..., demostró el malestar contra las AFP viene gestándose desde varios años. Teniendo como punto de inflexión el 2013 cuando un informe de la Superintendencia de Pensiones reveló que, a 30 años del inicio del sistema, el promedio nacional de las jubilaciones era de \$179 mil.”*. Las manifestaciones y descontento ciudadano logró forzar no solo a que las autoridades políticas pusieran en la agenda pública la problemática y legislarán reformas estructurales al sistema, plasmado en el proyecto de Ley de reforma previsional que modifica la Ley ° 20.255, actualmente en tramitación, correspondiente al boletín N° 12212-13 ingresado al congreso el 6 de noviembre de 2018 (Piñera Echeñique, y otros, 2018) impulsado por el gobierno y que promete mejorar pensiones del sistema solidarias y del sistema de pensiones de capitalización individual, crear nuevos beneficios de pensión para la clase media y las mujeres, crear subsidio y seguro de dependencia, e introducir variados ajustes a la normativa actual. Otros efectos que pudo observarse posterior a la manifestación ciudadana contra el sistemas de las AFP fue un aumento de traspasos de afiliados a aquellas AFP cuyo porcentaje de administración de fondos eran menores, lo cual derivó finalmente en que la industria mostrara una dinámica mayor para re encantar a sus usuarios, generando mayor publicidad y promoviendo bajas en los porcentajes de comisiones cobradas, ya sea en la administración de los fondos de pensiones, o en la administración de los ahorros previsionales voluntarios (APV), como algunas de sus medidas (Felices y Forrados, 2017).

También es importante señalar el polémico caso de la ex subdirectora técnica de Gendarmería, Myriam Olate, quién recibía una pensión mensual desde febrero de 2015 por \$5.600.000 de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA), hecho que fue cuestionado por la Contraloría y que, en Agosto de 2016 ordenó invalidar la pensión de ella y otros funcionarios de la institución. Finalmente, luego de los respectivos recursos legales interpuestos por las partes, la Corte Suprema falló indicando que las pensiones a

percibir tienen un tope máximo de 60 UF (\$1.600.000 aproximado a esa fecha), por lo que se ordenó reintegrar cerca de 150 millones, además de su desafiliación de Dipreca y su incorporación a las AFP. Tanto el polémico caso como la diferencia en las pensiones recibidas entre los distintos sistemas, fue un factor adicional que fue potenciando el descontento social. (El Mostrador, 2018)

A nivel económico, el sistema de pensiones imperantes en Chile tiene es muy relevante, considerando que los fondos de pensiones son invertidos en distintos instrumentos financieros tanto en Chile como en el extranjero, los que en su totalidad, al 31 de diciembre de 2019 su cuantía correspondía a un 81,2% del PIB. De acuerdo a la información de la Superintendencia de Pensiones, la cartera de inversiones tenía la siguiente distribución:

Tabla N°16: Cartera de inversión al 31 de diciembre de 2019

Tipo de instrumento	Participación %
Nacional	56,2%
Renta Variable	8,4%
Acciones	7,1%
Fondos de Inversión y Otros	1,3%
Renta Fija	47,9%
Instrumentos Estatales	19,4%
Bonos	22,3%
Depósitos	4,5%
Fondos de Inversión y Otros	1,7%
Extranjero	43,8%
Renta Variable	29,8%
Fondos Mutuos	22,5%
Fondos de Inversión y Otros	7,3%
Renta Fija	13,8%
Otros extranjeros	0,2%
Total	100,0%

Fuente: Ficha estadística previsional N° 86. Superintendencia de Pensiones.

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA EN LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se analizará el nivel de relevancia que la Superintendencia de Pensiones estipula para la materia en estudio, para posteriormente comparar dicha declaración de intenciones con las estrategias, acciones y herramientas que están utilizando para enfrentar el desafío auto-impuesto que presenta esta nueva área de la gestión, la educación financiera previsional.

La base del estudio se centra en las definiciones estratégicas formuladas por la Superintendencia de Pensiones. En particular, la motivación de efectuar este estudio fue la incorporación de un nuevo objetivo y producto estratégico, asociado a la educación financiera previsional, lo cual implica una gestión proactiva que va más allá de la atención de usuarios. Recién en el año 2015 por primera vez la Superintendencia pone un foco de atención en esta materia formulándolo en las definiciones estratégicas, lo que ha requerido constituir un nuevo eje de gestión, del cual no tiene experiencia la institución, dado su rol esencialmente fiscalizador y normativo.

Una vez revisada las definiciones estratégicas, se procedió a la revisión bibliográfica para encontrar un parámetro de comparación teórica que permitiese asociar las acciones que está desarrollando la Superintendencia en la gestión de educación financiera previsional. Es así, que se encontró en el Marketing una rama teórica, normalmente vinculada al sector privado, que si bien no goza aún de amplia literatura en el sector público, la encontrada da cuenta que los principios del marketing terminan siendo universales, por lo que puede ser aplicado también a las instituciones públicas o sin fines de lucro.

Para conocer el trabajo desarrollado por la Superintendencia, se desarrolló un cuestionario de preguntas que abordaban conceptos claves que son parte de la teoría del marketing: Estrategia, Presupuesto, Producto, Precio, Cobertura (Place), Segmentación, Focalización, Competencia y Medición de resultados. El marketing es una ciencia de la administración que puede llegar a profundizar mucho sus componentes y aplicabilidad, sin embargo, para

los objetivos del este estudio, se consideró suficiente esta elección de conceptos como base de evaluación, considerando que como ex funcionario de la institución, tenía noción de que el proceso aún estaba en una etapa temprana de madurez.

Una vez formulado el cuestionario, se solicitó formalmente autorización al Superintendente de Pensiones para apoyar este estudio, a lo que amablemente accedió. Se entrevistó y aplicó la encuesta a funcionarios cuyos roles se asocian a la materia en estudio, cuyos cargos y responsabilidades están incluidos en el Anexo N° 2.

La entrevista aplicada consideró un cuestionario con treinta y tres preguntas de base, sobre la cual se fue indagando más en profundidad de acuerdo a las experiencias o roles ejercidos por cada funcionario. Si bien la totalidad de las preguntas fue efectuada a todos los entrevistados, en algunos casos el funcionario transparentaba que no tenía conocimiento de determinada materia y emitía su percepción. Las entrevistas fueron aplicadas en distintas fecha en el mes de enero de 2019. Es importante considerar que las entrevistas duraron en promedio 67 minutos, por lo que la cantidad de información a procesar fue considerable

Las entrevistas fueron transcritas para facilidad de análisis y por tópico (conceptos claves del marketing antes indicados), a nivel agregado, se fue comparando las respuestas de los entrevistados, considerando el dominio manifestado en la materia, similitud de conceptos empleados, antigüedad en el cargo, y la consistencia de las respuestas entre sus pares y también respecto a medios de verificación. El proceso de análisis empleado no consideró herramientas computacionales de análisis, por lo que puede existir un sesgo en la interpretación dada por el investigador y conocimientos previos. La técnica empleada se asemeja a la lógico-semántica donde se recurre a la lógica de resumir, definir categorías y verificar la validez de los argumentos y de las conclusiones.

Para lograr cuantificar los resultados de la investigación, para cada tópico analizado se determinó un “nivel de madurez” o desarrollo del proceso, técnica o herramienta, constituyendo una escala categórica ordinal de 4 valores: Inexistente, bajo, medio y alto. Desde luego, la calificación si bien tiene el componente subjetivo de la percepción y sesgo

del evaluador, a lo menos permite entregar una mirada externa a la Superintendencia sobre el nivel de desarrollo de su eje de gestión en materia de educación financiera previsional. De todos modos, es importante señalar que el nivel de madurez o desarrollo asignado a cada componente, frecuentemente se derivó directamente de respuestas explícitas de los entrevistados, por ejemplo, reconocer que no se dispone de una herramienta o proceso para evaluar la contribución de la Superintendencia en el nivel de conocimientos de la población.

De este modo, a continuación se exponen los resultados del estudio, partiendo con un apartado denominado “Relevancia de la educación financiera previsional”, que tiene relación con las preguntas asociadas a la Estrategia. El objetivo era evaluar el nivel de compromiso y convicción de los directivos y funcionarios con roles claves, respecto a la materia en estudio. Posteriormente, se analizan los recursos disponibles para difusión y comunicación, lo cual se deriva de preguntas asociadas al Presupuesto y de los Productos involucrados. Finalmente, se analiza el conjunto de variables definidas en el estudio, como los elementos del Marketing de la Superintendencia de Pensiones, resumiendo el estado del arte de cada tópico y los desafíos o brechas por abordar.

5.1. Relevancia de la educación financiera previsional

En el año 2009, la Superintendencia de Pensiones analizaba las Causas de la Baja Competencia en esta industria (Superintendencia de Pensiones, 2009, págs. 74-80), concluyendo que algunos de los factores que esa baja competencia eran las altas barreras de entrada para nuevos competidores a la industria, la escasa sensibilidad de la demanda al precio del servicio por parte de los usuarios, que podría estar asociado, entre otras variables, al poco conocimiento en la materia del Sistema de Pensiones por parte de los afiliados, lo cual se evidenciaba por los resultados de la Encuesta de Protección Social (EPS) del año 2002, en la cual, entre otros resultados, concluyó que el 95% de los afiliados no supo contestar una pregunta que apuntaba al precio del Servicio y que menos del 3% contestó correctamente al menos la mitad de las preguntas de la encuesta.

Cuando se consulta a los entrevistados sobre el porqué es importante educar a la población en materia de educación financiera previsional, destacan las respuestas que *“Es muy importante porque las personas durante su permanencia en el sistema previsional van construyendo una parte importante de su futuro, en este caso, de los ingresos que van a disponer una vez que dejen de trabajar, por lo tanto, les va a ayudar a tener una vejez más digna haber tomado las medidas necesarias una vez que hayan empezado a trabajar...”* (Superintendente de Pensiones). Por su parte, la Intendente de Regulación de Prestaciones Públicas y Privadas indica que *“...la principal relevancia es que la gente pueda tomar decisiones adecuadas para su situación particular, en general, si uno mira la encuentra de protección social que a través de los años evalúa conocimiento financiero y conocimiento previsional, uno ve que en realidad el conocimiento del sistema a preguntas básicas como cuál es el porcentaje de cotización, cuanto tiene usted ahorrado, como se calcula la pensión, los resultados son siempre muy bajos...en definitiva como el desconocimiento y la falta de educación, su principal efecto es que las personas toman malas decisiones previsionales”*

Una respuesta y crítica muy interesante es la que entrega la Jefa de Comunicaciones. Ella pone énfasis en que el sistema de Pensiones no hay una discriminación respecto a tener un público objetivo, sino más bien, que es una ley transversal que es para la mayor parte de la población, por lo tanto, es importante que los afiliados entiendan el sistema. Indica *“...el sistema de pensiones chileno no tiene buena comprensión porque no tiene buen marketing. Entonces tienes el peor de los mundos, porque tienes mal marketing,....transversalmente tiene mala marca, la gente no le cree al sistema pero principalmente buena parte de no creerle al sistema tiene que ver con no entender el sistema. La gente no le cree al sistema porque el sistema entrega pensiones bajas, pensiones que no son ni un tercio de lo que las personas ganaron en el mejor momento de sus vidas y legítimamente una persona quiere tener mejores ingresos...Todo eso es producto principalmente desde el punto de vista de comunicaciones, es producto de la falta de conocimiento del sistema y la falta de conocimiento deriva en la falta de comprensión. Entonces tienes un problema que está en el origen, que la gente no lo conoce, no lo acepta, no lo entiende, lo cuestiona...Esa falla que tiene que ver con la educación, con el conocimiento, es una falla, un problema*

compartido, es un problema de la industria que tiene que hacer esfuerzo, o sea, la industria tiene fantásticas páginas de internet, pero es para gente que sabe entrar a esas páginas de internet. Es una falla de Estado, en el sentido que hay que duplicar, esforzarse más por hacer comprensible esto, y esto es transversalmente, o sea, no puede ser que la falla se mire solo desde la Superintendencia de Pensiones... Cuando yo te hablo de estado te hablo del estado en su conjunto, poder legislativo también tiene un rol de educación previsional, que no lo hace, no lo ejerce en buena parte. Hay parlamentarios que si lo ejercen, batallan contra eso, de todos los sectores políticos, pero mediáticamente y políticamente siempre los temas de previsión son “bum-bum” como se dice, entonces no hay un trabajo conceptual de recoger la crítica del ciudadano, si, la molestia también de hacerlos comprender y luego de la comprensión tu emitir tu juicio; “mira, lo entiendo perfecto cómo funciona el sistema pero igual encuentro que es pésimo”, eso es muy distinto a que te digan “No, es malo”. Por eso creo que es un producto clave o estratégico.”.

Muy interesante también es lo que indica la Analista de Comunicaciones, sobre la complejidad del sistema de pensiones y que el sistema implica una serie de decisiones por parte de los afiliados, que no se hacen de manera informadas. Refuerza que *“hemos llegado a un momento de la historia del sistema previsional que está mostrando sus primeros resultados de manera completa, es decir, con gente que siempre ha estado en el sistema, y los resultados no han sido buenos, y la gente no entiende porqué. Entonces es importante que la gente sepa porque está pasando lo que está pasando y que herramientas tienen para poder mejorar la situación en la que las coloca este sistema de pensiones.”*

Por su parte, la Jefa subrogante de la División de Atención y Servicios al usuarios refuerza la *“importancia de educar a la gente desde que es joven, ojalá se pudiera llegar a los colegios, a las universidades, también a los adultos en las primeras etapas de su vida laboral, para que entiendan la importancia que es la cotización previsional, no solo pensar que la jubilación es algo de qué preocuparse cuando sea viejo...si bien somos una institución chiquitita, y no es nuestro objetivo la educación previsional pero si es importante, por lo menos tenemos llegada a ciertos grupos y además que tenemos desde Arica a Punta Arenas, tenemos el territorio nacional cubierto”*.

Como puede observarse hay consenso en los entrevistados respecto a la importancia de la educación en materia financiera previsional, dado el impacto que tiene las decisiones de las personas en el sistema para sus futuras pensiones, la complejidad del sistema y el poco conocimiento que existe a la fecha, lo cual genera mayor desconfianza y rechazo de parte de la ciudadanía por ese modelo.

Ahora bien, en una segunda pregunta se consultó a los entrevistados del porqué se utilizó el concepto de educación financiero-previsional y no solo educación previsional, a lo cual hay cierto consenso en recalcar la importancia del ahorro en el sistema de pensiones, ya sea el obligatorio como el voluntario. Además, el sistema implica decisiones como por ejemplo, escoger el fondo en el cual serán invertidos los recursos de tu cuenta de capitalización individual, con sus eventuales rentabilidades esperadas y riesgo, es decir, hay decisiones del ámbito financiero que deben tomar los afiliados.

5.2. Recursos disponibles para difusión y comunicación

Cabe destacar que el rol principal de la Superintendencia de Pensiones es dictar normas y fiscalizar a las Administradoras de Fondos de Pensiones, a las Administradoras del Seguro de Cesantía, y como valor agregado, han puesto como un nuevo eje de gestión la educación financiera previsional. Ahora bien, en términos de tamaño, la Superintendencia de Pensiones es una institución pequeña, cuenta con 247 funcionarios y estructuralmente cuenta con una Intendencia de Fiscalización de Prestadores Públicos y Privados, Una Intendencia de Regulación de Prestadores Públicos y Privados y departamentos de apoyo como Fiscalía, la División de Administración Interna, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Riesgos Institucionales, Planificación y Control de Gestión, y Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional.

En cuanto a la materia en desarrollo, la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional es la encargada principal de la difusión. Sin embargo, es una Unidad pequeña, compuesta por tan solo dos funcionarios, la Jefa de la Unidad y la analista de

comunicaciones. Dado los pocos recursos, su foco de difusión principal es la información entregada por medio del Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones, así como también la comunicación vía la red social Twitter. Otros mecanismos de difusión son los comunicados de prensa o las entrevistas que son solicitadas al Superintendente de Pensiones en los medios de comunicación.

En relación a la información disponible en el Sitio Web que puede asociarse a acción de difusión y educación financiera previsional, hay una sección denominada “Educación Previsional” que contiene bastante información sobre el sistema, secciones con preguntas frecuentes por materia de interés, presentaciones efectuadas, entre otro tipo de material educativo. El sitio web también contiene una sección de Estadísticas e informes, con mucho contenido tanto del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, además de ofrecer acceso total o parcial a bases de datos. En cuanto a informes, hay algunos que son más generales y comprensibles para el público general como son la Ficha Estadística Previsional, informe mensual que contiene un resumen de las principales estadísticas del sistema, y otros informes completamente y técnicos de carácter especializado.

En relación a la comunicación vía Twitter, esta no tiene una periodicidad fija aunque sí hay muchos twits mensuales, con información contingente que normalmente contiene un hipervínculo a información nueva publicada en el Sitio Web. Por lo general este canal es informativo, y no hay retroalimentación a parte importante de los comentarios de los usuarios, lo cual es comprensible dado el poco personal de la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional.

5.3. Marketing Público de la Superintendencia de Pensiones

En relación al cuestionario aplicado en la entrevista realizada a los funcionarios de la Superintendencia, fue extensa y abordó los principales tópicos del marketing, por lo que las respuestas y apreciaciones entregadas por los entrevistados han provisto de un valioso insumo de información para conocer las acciones que actualmente ejecuta la Superintendencia de Pensiones en materia en educación financiera previsional e inferir las

oportunidades de mejora y desafíos institucionales. La información adicionalmente fue contrastada con las principales fuentes o medios de difusión utilizados por la Superintendencia de Pensiones en esta materia. Las preguntas formuladas están disponibles en el Anexo N° 3.

Siguiendo la estructura de la entrevista efectuada, a continuación se resumirá por tópico tratado un resumen de la información entregada por los entrevistados e inferencias por materia:

Planificación estratégica comunicacional

En cuanto a la existencia de una planificación estratégica comunicacional, se infiere que existe una planificación estratégica a nivel institucional, donde cada área planifica las actividades o proyectos que le compete desarrollar, lo cual queda plasmado en un sistema informático de planificación institucional. Para el caso de la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, muchas de las actividades contenidas en su planificación corresponden a objetivos de promoción, difusión y entrega de información clave y oportuna a los usuarios, con un foco en generar educación financiero previsional. Algunas de las actividades están definidas como metas en el convenio de desempeño de la Alta Dirección Pública (ADP) del Superintendente. De acuerdo a lo expresado por la Jefa de la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, a modo de ejemplo, dentro de las actividades están definidas 15 actividades por año del Jefe de Servicio, las cuales pueden ser actividades en Universidades, clases, seminarios, exposiciones en colegios, entre otros, aunque normalmente el número de actividades es mayor. De este modo, existe un calendario de actividades que se va modificando de acuerdo a las necesidades y contingencias. También informa que dado el importante rol social que tiene la Superintendencia de Pensiones, a la fecha de la entrevista, estaban armando un manual de difusión, cuyo propósito es presentar propuestas de vocería y salidas a terrenos, que fueran más allá de las primeras líneas de las jefaturas.

Respecto a la formalización de documentación respecto a la planificación estratégica, dicha planificación está contenida en un sistema informático. La Analista de Comunicaciones informa que existe una política del Sitio Web, el cual es el principal canal de educación financiera previsional. Parte de los productos de difusión presencial son las ferias y charlas, aunque según indica la Analista de Comunicaciones no siempre existe una coordinación con la División de Atención y Servicios al Usuario en cuanto a las charlas, no así, con las ferias donde si hay colaboración y coordinación.

Ahora bien, según lo comentado por la Jefa del Departamento de Atención de Atención y Servicios al Usuario, su área está encargada de entregar respuesta a los requerimientos de los usuarios, lo cual en parte, también podría ser considerado en cierto modo educación previsional, sin embargo, para este análisis la atención de público si bien puede aportar al conocimiento de los usuarios puntuales, se considerarán actividades de educación financiera aquellas destinadas a un público más amplio, por ejemplo, las charlas y ferias especializadas. La División tiene metas para efectuar charlas a la ciudadanía, a modo de ejemplo, indica que en el año 2018 tuvieron como meta dar charlas a 1.668 asistentes superando dicha cifra con 2.183 asistentes.

Presupuesto

Respecto al presupuesto disponible para realizar difusión en materia de educación financiera previsional, se informa que no existe un presupuesto específico para este tipo de actividades, por lo tanto se trabaja con los funcionarios de aquellas áreas que tienen relación con la materia en estudio, como son la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, apoyados por las áreas generadoras de información como son la División Normativa y la División de Estudios que provee valiosos informes que son comunicados al público. El Superintendente expresa además que se hace mucha difusión a través de la prensa, dado el interés de la ciudadanía de conocer más de sistema de pensiones, es posible multiplicar la llegada por esa vía.

La Jefa de Comunicaciones informa que la Subsecretaría de Previsión Social también dispone de recursos asociados a difusión previsional, y que internamente se trabaja con los recursos humanos disponibles.

La Jefa del Departamento de Atención y Servicios al usuarios coincide en que no conoce de un presupuesto específico para esta materia, en cuanto a las charlas que ellos realizan, son con los recursos humanos disponibles y a lo más los viáticos necesarios cuando son a terreno. Expresa además que con la cantidad de gente que tiene la institución y los mismos recursos, no se da abasto para alcanzar un objetivo tan ambicioso como educar a la población.

La Analista de Comunicaciones hace énfasis en que sería necesario tener más personal en Comunicaciones para poder generar más contenidos, por ejemplo, un encargado de redes sociales. Hoy en día se utiliza Twitter pero solo para atraer tráfico al Sitio Web, podría crearse contenido exclusivo pero no se hace. Indica que sería bueno contar de preferencia con un profesional que sea diseñador gráfico, que diseñe piezas gráficas digitales y físicas, por ejemplo folletos, que si bien actualmente los hay, son bastante grandes y con demasiada información, también indica que sería bueno contar con gigantografía, volantes y gráficos para el sitio Web, de igual modo, recursos para imprimir y distribuir información y más merchandising para uso en ferias. Similar opinión tiene la Jefa de la Unidad de Comunicaciones en cuanto a contar con un tercer integrante en el equipo focalizado en el área audiovisual.

Por su parte, el Superintendente expresa que *“el objetivo de educar a la población es demasiado ambicioso, así como está planteado, el rol fundamental de la institución es fiscalizar y regular adecuadamente el sistema de pensiones, y por supuesto, absorber las consultas y reclamos del público, y luego educar es muy importante, pero sin duda el rol fundamental de la Superintendencia es otro. La educación es importante y ha ido ganado espacio, siempre va a faltar presupuesto en la institución, entonces lo que hacemos nosotros con los recursos que tenemos es priorizarlos de la mejor manera posible, pero yo diría que nuestro rol de educación está subordinado a los otros roles que señalé antes, de*

hecho nuestra legislación tiene muy remarcado los otros roles para la institución y es lo que nosotros debemos hacer, por lo que no podemos dejar de fiscalizar y regular adecuadamente, responder a la gente. La educación es importante, pero es un rol que tiene aún varios escalones más abajo. Tal vez alguna vez podrán estar al mismo nivel.”

Productos

En cuanto a los productos entregados por la Superintendencia de Pensiones, asociados a la educación financiera previsional, se cuenta principalmente con información asociada a la materia en el Sitio Web, comunicados de prensa, red social Twitter, charlas y ferias, los que complementan la atención de usuarios que se realiza mediante atención telefónica, correo, Ley de transparencia y atención presencial en las sucursales.

El **Sitio Web** de la Superintendencia de Pensiones, es el principal canal de información y difusión para efectos de educación financiero previsional. Dentro del sitio Web de la Superintendencia de Pensiones (www.spensiones.cl) es posible acceder a una sección denominada “Estadísticas e informes”, donde el público en general puede obtener información que le sea de interés en la materia. En la sección destacan para acceso de información la *Rentabilidad real de los fondos*, los *Valores de cuota, fondo y monetarios*, los *Porcentajes de comisiones que cobran las AFP* y los *Mínimos y máximos imposables*. A su vez, se presentan *estadísticas y bases de datos, informes, estudios, indicadores y variables* del sistema de pensiones y seguro de cesantía. En el año 2018 se implementó una herramienta en el sitio web llamado “Infórmate y decide”, la cual permite al usuario acceder a datos duros y estimaciones efectuadas en base a distintas variables que reflejaran su situación actual previsional, lo que permite pueda tomar decisiones con dicha información, dado que la compara entre las distintas administradoras de fondos de pensiones. Si bien la información es extensa, la misma sobrecarga de información, la complejidad técnica propia del sistema, el lenguaje previsional y financiero, entre otros factores, puede resultar útil para un segmento de usuarios muy específicos y alejar al público general. Sin embargo, la Superintendencia ha incorporado una sección exclusiva denominada Educación Previsional, la cual contiene información en lenguaje más sencillo

para el público general. Desde mi impresión como investigador, la sección aún requiere ajustes a su estructura para que sea más intuitiva, especialmente para aquel segmento de la población que tiene poco dominio computacional, y que finalmente, coincide con el segmento más vulnerable de la población.

Otro producto es la utilización de la **red social Twitter**, en la que se despliega información contingente aunque su propósito básicamente es atraer usuarios al Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones. Al 27 de noviembre de 2020 la red social cuenta con 37.300 seguidores. Al comparar la cantidad de seguidores a la cuenta de la Superintendencia de Pensiones, la de sus regulados y otros actores relevantes asociados, se obtiene los siguientes datos:

Tabla N°17: Cantidad de seguidores en las principales redes sociales de Superintendencia de Pensiones, sus regulados e instituciones afines.

Institución	Twitter	Instagram	Facebook	Linkedin	Youtube
Superintendencia de Pensiones	37.300	-	-	-	-
Subsecretaría de Previsión Social	36.600	-	15.779	-	1.240
Ministerio del Trabajo	182.200	-	116.542	-	989
Asociación de AFP	29.600	-	46.061	5.043	533
AFP Capital	29.800	14.700	76.450	7.794	10.000
AFP Cuprum	11.100	-	33.478	15.362	7.420
AFP Habitat	28.700	7.930	213.971	30.155	8.360
AFP Modelo	66.100	31.000	217.330	-	4.840
AFP Planvital	18.200	12.600	69.552	6.495	3.400
AFP Provida	38.500	-	160.995	-	-
AFP Uno	-	9.220	8.363	-	-
Coordinadora No+AFP	51.900	3.724	63.278	-	708
Felices y forrados	98.200	145.000	1.004.510	850	204.000

Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados al 27 de noviembre de 2020.

Aquí se observa claramente una brecha importante a cubrir por la Superintendencia en cuanto a participación en redes sociales.

Charlas y Exposiciones: Según lo informado en la cuenta pública del año 2019, se realizaron 70 charlas y exposiciones con un total de 2.479 asistentes. El 90.2% se hizo en regiones. Además se realizaron dos jornadas de atención virtual internacional con Estados Unidos y Ecuador. Adicionalmente, se realizaron charlas internacionales en Bolivia, Uruguay e Inglaterra (Superintendencia de Pensiones, 2020). De acuerdo a lo inferido en las entrevistas, las charlas por lo general están orientadas a Servicios Públicos y a requerimiento, donde los analistas de atención de usuarios preparan la charla específica en la materia de interés.

Ferias de educación financiera previsional: Durante el año 2019 la Superintendencia participó en activamente en cinco ferias de educación financiera y previsional (Superintendencia de Pensiones, 2020). Las ferias son actividades abiertas al público general en los que se aprovecha de difundir información y responder a consultas de la ciudadanía. Tal como se puede apreciar, la cantidad de ferias realizadas en el año 2019 es muy baja, sin tener datos sobre la efectividad de las mismas.

Precio

Respecto al precio de los productos o servicios que la Superintendencia de Pensiones entrega a la ciudadanía, es importante destacar que son gratuitos, tanto para el acceso de la información disponible en el Sitio Web de la Superintendencia, como la atención presencial que se efectúa en las oficinas de atención. Ahora bien, en términos de educación financiera previsional, la atención en las oficinas de atención tiene un rol más que educador, el de orientación sobre determinados temas o trámites que deba efectuar un afiliado. Del mismo modo, las charlas a terreno que entrega la Superintendencia no tienen un costo para la institución solicitante.

Ahora bien, en términos indirectos, el costo para las personas para acceder a la información o servicios de la Superintendencia está asociado a los recursos que requiere para acceder a estos, por ejemplo, el costo del acceso a Internet o transporte para asistir a una feria o charla. En cuanto a la atención telefónica, corresponde al costo de la llamada. Una mirada importante sobre los costos de las personas para “educarse” en materia previsional, la indica el Superintendente y es el esfuerzo de las personas. Esta es una mirada muy interesante en el sentido que efectivamente puede existir mucha información y acceso a oportunidades de acceder a información previsional, y aunque estas sean gratuitas, no tiene un efecto si la persona efectivamente no tiene interés en querer comprender el sistema.

Cobertura

En relación a la cobertura, esta puede mirarse de diferentes aristas. Por un lado, la Superintendencia cuenta con una oficina por región. En las regiones existe tan solo un analista de atención que comparte una oficina con un analista de atención de la Superintendencia de Seguridad Social, generando coberturas entre ellos en caso de necesidad. Los analistas de atención a público, tienen como función principal atender las necesidades de los usuarios del sistema respecto a trámites que sean de su interés, por lo tanto, la labor de educación previsional es secundaria, de todos modos, se especifica anualmente un número de charlas a terreno que son efectuados a otras instituciones públicas, universidades, colegios, entre otros. También se dispone de un convenio con Chileatiende, para llegar a más comunidades para aquellos trámites más habituales que se pueden acceder desde internet, pero que la gente prefiere hacer de modo presencial o bien, no dispone o maneja bien la tecnología.

En relación al Sitio Web, la cobertura podría entenderse como para todo usuario que disponga de acceso a internet y tenga los conocimientos básicos para su utilización. Cabe señalar que el Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones es el principal canal de consulta y acceso a información, de igual modo, de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, en especial por los miembros de la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, es el canal donde se han focalizado los esfuerzos para concretar el

rol de educación financiera previsional. En el Sitio Web de la Superintendencia, existe una gran cantidad de información del sistema de pensiones, y si bien la mayor parte es muy técnica, se han hecho esfuerzos para adecuar contenido educativo que sea entendible por un público general. Si bien los esfuerzos en potenciar el Sitio Web como el principal mecanismo para abordar la educación financiera previsional, es importante analizar el nivel de acceso a Internet que hay en Chile. De acuerdo a un estudio encomendado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile a la empresa Brújula, emitido en diciembre de 2017, correspondiente a la IX encuesta de acceso y usos de Internet, revela que el 87.4% de los hogares en Chile declara tener acceso propio y pagado a Internet, el cual se descompone en un 29.6% de hogares que tienen sólo conexiones móviles, 28.9% que tienen solo conexiones fijas y 27.2% que poseen tanto conexiones fijas como móviles (Brújula, 2017). El estudio también desagregó la información considerando el factor generacional, identificando 4 tipologías de familias con diferentes niveles de acceso, la que se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla N°18: Composición de hogares encuestados y acceso a Internet de cada segmento

Tipo de hogar según composición familiar	% de los hogares	% de acceso
Solo adultos y pre-escolares (Conviven adultos de 25 años o más y niños de 0 a 4 años)	3,7%	89,1%
Con hijos en edad escolar u técnica/universitaria (Conviven adultos de 25 años o más y personas entre 5 a 24 años)	55.2%	94%
Sólo adultos o mayores (conviven personas entre 25 y 64 años y personas mayores de 65 años)	27,5%	90,0%
Solo mayores (65 años o más)	13.6%	56.6%

Fuente: IX Encuesta Acceso y Uso de Internet, SUBTEL, Brújula.

El estudio muestra un bajo acceso de internet en hogares que se componen de solo adultos mayores. En cuanto al sector geográfico, el estudio efectuado para la SUBTEL indica que

el acceso a internet es de un 89.1% en hogares de zonas urbanas y de un 76.7% en zonas rurales (Brújula, 2017, pág. 3).

En cuanto al factor económico, el estudio de la SUBTEL (pag.3) detalla las diferencias de acceso a internet de acuerdo al factor económico según quintiles de ingreso y lo combina con el factor generacional, obteniendo los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N°19: Acceso a Internet de cada segmento de hogar según quintiles y grupo familiar

Quintil de Ingreso	Total	Solo adultos y pre-escolares	Con hijos en edad de estudios	Solo adultos o mayores	Sólo mayores
Q1	84.5%	65.1%	90.2%	76.1%	34.2%
Q2	82.4%	82,0%	93,9%	81,6%	22,8%
Q3	84.0%	95,5%	95,1%	77,1%	46,1%
Q4	92.6%	100,0%	98,8%	93,7%	71,9%
Q5	91.5%	100,0%	97,0%	95,2%	70,8%
Total	87.4%	89.1%	94,0%	90.0%	56,6%

Fuente: IX Encuesta Acceso y Uso de Internet, SUBTEL, Brújula.

Es posible observar las brechas especialmente en los quintiles de ingresos más bajos y hogares de solo adultos mayores. En cuanto a las razones de tener Internet en el hogar, el estudio efectuado para la SUBTEL detalla:

Tabla N°20: Razones por las que las familias mantiene servicios de Internet en su hogar (ya sea fija o móvil)

Razón (% de menciones)	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Permite comunicarse con otras personas	78.1	77.8	79.9
Permite tener más acceso a información	73.7	75.2	62.5
Apoyo a la educación propia o de hijos / nietos / parientes	61.8	61.4	64.9

Razón (% de menciones)	Total (%)	Urbano (%)	Rural (%)
Por razones laborales / permite buscar trabajo	43.4	45.1	30.4
Permite realizar trámites personales como revisar cuentas bancarias, realizar transferencias y pagar cuentas	41.0	42.9	27.4
Permite acceder a juegos y otros medios de comunicación	38.6	39.7	30.2
Permite conocer gente	32.1	33.1	24.9
Permite realizar negocios o manejar una empresa familiar.	23.8	24.2	21.1

Fuente: IX Encuesta Acceso y Uso de Internet, SUBTEL, Brújula

Los estudios presentados por la SUBTEL son importantes de considerar en relación a la estrategia de difusión de la Superintendencia. Hoy en día el canal Web es el principal medio de difusión y de educación financiera previsional. Tal como logra apreciarse, el nivel de acceso a Internet en Chile es elevado, aunque decae significativamente en los quintiles más bajos y grupos familiares jóvenes (solo adultos y pre-escolares) y especialmente en grupos familiares de solo adultos mayores. Respecto a la utilización de Internet, el 73.1% declara entre sus razones el tener acceso a información y 41% para realizar trámites personales como revisar cuentas bancarias, realizar transferencias y pagar cuentas, porcentajes ponderados entre las zonas urbanas y rurales, donde es importante destacar que existe una importante brecha para las zonas rurales.

Otras de las formas de difusión de la Superintendencia es el uso de la red social Twitter, cuyo principal objetivo es redirigir a los usuarios al Sitio Web de la Superintendencia. En la Tabla N°17 presentada con anterioridad, es importante destacar que la cantidad de seguidores en dicha red social es de tan solo 37.300 usuarios, las cuales se asemejan a los seguidores que tienen algunas AFP y se aleja de otros grupos de interés como la Coordinadora No+AFP que tiene 51.900 seguidores y Felices y Forrados con 98.200. Se igual modo, es importante destacar que, de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, por un tema de recursos, no es posible crear más contenido digital o participar en otras redes sociales, lo que evidentemente podría atraer más público en redes sociales más masivas como Facebook o en auge como Instagram. En cuanto al perfil de usuario de

Twitter, de acuerdo a lo publicado por La tercera (Sepúlveda Garrido, 2018), el 46% de los usuarios de Twitter tienen entre 20 y 34 años, tratándose de una audiencia joven con un nivel alto de educación. En este sentido, la plataforma tiene el potencial de abordar a un segmento joven educado, que probablemente está en etapas tempranas de su vida laboral.

En cuanto a la posibilidad de apertura a otras redes sociales, es interesante los datos que muestra los estudios públicos en el Sitio Web Yimishum.com (Yi Min Shun Xie, 2020), que muestra los 10 sitios Web con más tráfico a enero de 2020, donde dentro de las redes sociales se encuentra en segundo lugar Youtube con 218.500.000 visitas, en tercer lugar Facebook con 168.600.000 visitas, en el séptimo lugar Twitter con 37.600.0000 visitas y en octavo lugar Instagram con 33.910.000 visitas. Dicha información podría también ser un insumo importante a considerar en las estrategias de difusión por nuevos canales digitales.

Segmentación y focalización

Consultado a los entrevistados, se consultó por la existencia de una segmentación de los usuarios para fines de comunicación, es decir, con el propósito de dirigir comunicación personalizada a cada segmento. De igual modo, se consultó si existe una focalización en algún segmento en particular al cual dar prioridad para efecto de educación financiera previsional, y como en dicho caso, los demás segmentos.

Al respecto, se informa que no existe una segmentación formalizada, pero que intuitivamente se dirigen en ocasiones las comunicaciones a medios más específicos que se sabe son dirigidos a segmentos en particular, como radios o periódicos específicos. De igual modo, la Superintendencia ha ido incorporando a sus actividades charlas a segmentos distintos a los habituales a abordar, por ejemplo, actividades para niños preescolares por medio del trabajo con los padres con la fundación íntegra, actividades con municipios más provinciales de la región metropolitana, charlas a colegios y cuartos medios técnico profesionales en específico y a estudiantes universitarios. Dentro del material informativo, se han preparado volantes específicos en ferias para jóvenes.

Según relata la analista de comunicaciones “*Hacer una segmentación de nuestro público no es difícil, hacer una estrategia comunicacional por segmento ya implica más cosas y tener maneras de concretar esas acciones implica recursos*”. Agrega que se han realizado acciones comunicativas específicas para jóvenes dados que es un público con una gran necesidad de información y distintos, y que es fácil de llegar.

Las acciones de comunicación y difusión presenciales y a terreno incluyen charlas y ferias, las charlas están más orientadas a un grupo en particular, normalmente son a petición de instituciones interesadas, principalmente del sector público, y las ferias son abiertas a la comunidad. Cuando se realizan charlas, el material que se prepara es acorde al segmento del solicitante.

En cuanto a la focalización de los recursos, si bien hay muchos grupos de interés a los que se quisiera abordar y que no se debe descuidar ningún sector, el grupo fundamental es la masa de gente que se va a pensionar. Otro nicho al que se ha ido dando prioridad son los jóvenes que están pronto a ingresar al mundo laboral, y personas ya insertas en el mundo laboral que están bajo los 50 años, en el entendido que aún tienen posibilidades en cuanto a estrategia de ahorro que puedan impactar favorablemente en su pensión.

Competencia

Respecto a competencia en la industria, es preciso aclarar que la Superintendencia no tiene competencia en su rol de fiscalización. Ahora bien, el análisis de competencia se abordó desde un punto de vista de la comunicación y educación financiera previsional, en particular, en relación a las acciones de difusión de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones. Al respecto, los entrevistados ponen énfasis en que el rol de la Superintendencia de Pensiones le permite tener una buena llegada a la prensa de distintos medios informativos.

Al consultar por el rol de la Asociación de Administradoras de Pensiones, si bien se entiende que mucha de su difusión tiene fines publicitarios, dada la contingencia de los

últimos años y el cuestionamiento que se ha estado realizando al sistema de pensiones, se ha notado un mayor énfasis en abordar aspectos de educación financiera previsional a la ciudadanía, y que como asociación, no hay tendencia a publicitar a alguna AFP en particular.

Consultados sobre si hay diferencias de intereses entre los objetivos de la Superintendencia de Pensiones y la asociación de administradoras de fondos de pensiones que puedan afectar a comunicaciones contradictoras entre ambas instituciones, de acuerdo a la opinión de los entrevistados, estos indican que a pesar de que puede ser normal que cierta información sea tendenciosa para efectos publicitarios de las AFP, en lo general, el rol informativo tanto de la Asociación de AFP como la de sus instituciones miembro, aportan o suman a este objetivo de educar a los usuarios del sistema.

Medición de resultados

El concepto analizado en este trabajo ha sido la educación financiera previsional, valor agregado que se ha impuesto entregar la Superintendencia de Pensiones en los últimos años por medio de diversas actividades informativas, entre otros, mejoramiento de la distribución e información del Sitio Web, charlas presenciales en terreno a organizaciones, participación en ferias y uso de las redes sociales. Hay una delgada línea entre lo que se puede entender como educación financiera previsional y las actividades propias de la Superintendencia en cuanto a atención y servicios a los usuarios para atender y aclarar aspectos específicos o tramitar algún beneficio, que de todos modos, se infiere también aportan a los conocimientos de los usuarios.

En el cuestionario aplicado, se formularon diversas consultas asociadas a la percepción o conocimiento del entrevistado respecto a la existencia de herramientas o estudios que haya aplicado la Superintendencia u otras instituciones para medir el aporte marginal que puede estar afectando al conocimiento de los usuarios las actividades de difusión y educación financiera previsional. Al respecto, se hace énfasis en que la Superintendencia no dispone de herramientas para medir dicha contribución, aunque a nivel de percepción, hay consenso

en que la Superintendencia ha ampliado la oferta de servicios en este ámbito en el último tiempo, agregando valor como este eje de gestión de educación financiera previsional y que se siente una buena acogida de los usuarios.

La información que dispone la Superintendencia tiene relación con el número de consultas efectuadas por usuarios por los distintos medios de contacto, y evaluaciones de satisfacción de atención para algunos canales como el call center, que está externalizado y la atención presencial en las distintas agencias de la Superintendencia. De acuerdo a lo expresado por el Superintendente, la atención del servicio está evaluada sobre ocho puntos de una escala de uno a diez, lo que es un muy buen indicador.

El Jefe del Departamento de Servicios al Usuario, quien ha estado más de 30 años en el Servicio, ha visto la evolución de la Superintendencia, entendiéndose que su rol es en esencia fiscalizadora y normativa, pero que en el último tiempo se han destinado más recursos para difusión y educación financiera previsional, de igual modo, se ha ampliado los recursos para la atención de consultas y resolución de trámites a usuarios del sistema por medio de las agencias disponibles a lo largo de Chile, el call center y la página web.

Los resultados que se miden en la Superintendencia, como suele suceder en el sector público, se refieren a indicadores de gestión y cumplimientos de metas asociadas a las unidades, departamentos, divisiones y directivos, de acuerdo al rol y responsabilidades que les atañe. En materia de educación financiera previsional, algunas métricas tienen relación con los convenios de desempeño de la jefatura de la División de Atención y Servicios al Usuario (por ejemplo, número de charlas y participantes), la Jefa de Comunicaciones y del Superintendente, donde se incluyen actividades de educación y difusión.

En cuanto a una evaluación sobre la contribución marginal del conocimiento en los usuarios producto de las intervenciones de la Superintendencia, no se dispone de alguna herramienta que pueda evaluarlo, lo que además resultaría costoso.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

La Superintendencia de Pensiones, es un organismo autónomo, cuyas principales funciones son regular y fiscalizar el sistema de capitalización individual de pensiones que funciona por medio de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). En el marco de las directrices para la gestión pública, a contar del año 2015, la Superintendencia incluyó en sus definiciones estratégicas un eje de gestión asociado a la difusión y comunicación en materia de educación financiera previsional, como valor agregado a las funciones propias que le confiere su estatuto orgánico.

El sistema previsional de pensiones en Chile por medio de la capitalización individual, es un sistema que ya lleva cerca de 40 años de operación desde sus inicios, los fondos de pensiones y sus inversiones son un pilar importante de la economía, a los trabajadores se les descuenta de sus remuneraciones dineros destinados a aspectos previsionales como la salud y las pensiones, y a pesar de todo lo anterior, el nivel de conocimiento de la ciudadanía es bajo, de igual modo, el interés en la materia. Ahora bien, la contingencia y cuestionamiento en los últimos años al sistema de las AFP ha cambiado en parte dicha situación, generando hoy en día mayor discusión del sistema y preocupación de la ciudadanía en comprender el sistema, o bien, requerir mejoras a sus resultados, que en definitiva, corresponden a las pensiones recibidas o que en un futuro recibirán los afiliados, en especial al comenzar a observar las bajas pensiones que estaban resultando del sistema, que distan bastante de lo prometido en sus inicios.

De este modo, la educación financiera previsional alcanza un nivel de importancia mayor, puesto que la ciudadanía está demandando información y cuestionando al sistema, lo que ha derivado en que el gobierno y parlamentarios recojan las inquietudes e impulsen reformas en pos de las demandas ciudadanas por un sistema que otorgue mayores beneficios y pensiones, en especial, a la población más vulnerable.

Es altamente valorable los esfuerzos que efectúa la Superintendencia de Pensiones para fomentar el conocimiento e interés de sus usuarios por medio de actividades de difusión y educación financiera previsional, siendo los principales la información disponible en la página web, donde se incluye una sección específica de educación financiera previsional, intervenciones en Twitter, charlas a terreno a organismos interesados y participación en ferias. La participación y opinión de las autoridades de la superintendencia en la prensa también permite a la ciudadanía conocer a la institución y su quehacer, así como informar aspectos contingentes y de interés.

Cuando inicié este estudio, uno de los cuestionamientos que me surgió como investigador tenía relación con uno de los objetivos estratégicos definidos que proponía “...*Educar a la población...*”, lo cual me resultaba un proyecto muy ambicioso para una institución pública muy pequeña y cuyo foco es el fiscalizador y normativo. Las respuestas de los entrevistados coinciden con mi percepción inicial, la educación financiera previsional se encuentra en vías de desarrollo, pero aún dista mucho para ser un eje de gestión que permita llegar masivamente y de forma proactiva a la ciudadanía. Dado lo anterior, sería importante para la Superintendencia contar con más recursos para esta materia, lo cual, eventualmente podría derivarse del proyecto de reforma previsional actualmente en discusión, que considera recursos adicionales al Estado para fomentar la educación Financiera y Previsional.

El marco teórico presentado, muestra elementos deseables en un sistema de gestión del marketing público, cuyos principales componentes fueron abordados en el cuestionario aplicado. Si bien, el análisis realizado tiene un componente subjetivo, en cuanto a que corresponde a una apreciación personal resultante de la evaluación de los distintos componentes del marketing utilizado en la Superintendencia, tiene el mérito de establecer en su metodología una escala ordinal de evaluación por tópico analizado, con la finalidad de entregar un diagnóstico del nuevo eje de gestión que se ha propuesto la Superintendencia. La siguiente tabla resume el diagnóstico:

Tabla N°21: Nivel de madurez de los componentes del marketing público presente en la Superintendencia de Pensiones

Componente	Nivel de Madurez	Observaciones
Definiciones estratégicas	Alto	Las definiciones estratégicas están formalizadas y son de conocimiento de los funcionarios encuestados.
Planificación estratégica	Medio	Si bien existe una planificación estratégica a nivel de Superintendencia, donde cada área funcional establece objetivos de gestión e indicadores, para el caso de la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, dado sus escasos recursos, no es posible generar una planificación que comprometa un mayor nivel de difusión en materia de educación financiera previsional.
Presupuesto	Bajo	No existe un presupuesto específico para las actividades de educación financiera previsional, las actividades son desarrolladas con los recursos humanos disponibles, que en caso alguno tienen función exclusiva en esta materia, y costos de operación como es la mantención del Sitio Web. La folletería y otro material de difusión, es parte de los costos de bienes y servicios sin que exista un presupuesto fijo destinado a estos.
Productos	Medio	Los productos para generar la labor de educación financiera previsional son claramente identificados, estos son el Sitio Web, la red social Twitter, las charlas a terreno y la participación en ferias. No obstante, el principal medio de difusión es el Sitio Web, lo cual es una acción pasiva de educación y dado los recursos disponibles, no se participa en redes sociales de mayor difusión.

Componente	Nivel de Madurez	Observaciones
Precio	Alto	El precio de los usuarios para acceder a la información de difusión de la Superintendencia es marginal, y tiene relación a los costos que pudiese tener el usuario en aspectos como transporte o acceso a Internet, puesto que la Superintendencia no cobra por los servicios prestados.
Cobertura	Bajo	La cobertura que se aprecia para difusión que comprenda educación financiera previsional es baja, resultante de los pocos recursos existentes para su desarrollo. La participación en charlas y ferias cubre a sectores muy pequeños y específicos de la población, mientras que la información difundida en Twitter se vincula a la cantidad de usuarios existentes (37.300) sin tener participación en otras redes sociales más masivas. Del mismo modo, el Sitio Web entrega información, pero es un mecanismo pasivo de educación financiera previsional, por lo tanto se limita a los usuarios que conocen la institución, tienen interés en la materia, disponen de Internet y conocimientos de su utilización.
Segmentación	Bajo	No existe una segmentación formal establecida. Las respuestas de los entrevistados son más bien intuitivas en base a su experiencia y rol ejercido. No se aprecian estrategias de acción por segmentos específicos de la población.
Focalización	Bajo	El contenido de difusión normalmente no está focalizado en algún segmento en particular, lo que se vincula a la falta de una segmentación de los usuarios que describa sus características y necesidades de información. No obstante, hay consenso en los entrevistas que los focos de

Componente	Nivel de Madurez	Observaciones
		acción deben ser las personas que se están jubilando y otro a aquellos cotizantes activos que estén a tiempo de tomar decisiones importantes en la materia.
Competencia	Alto	En este tópico se abordó la competencia a las acciones desarrolladas por la Asociación de AFP en el sentido de percibir si la información que dicha entidad está alineada o no a la difusión previsional efectuada por la Superintendencia. En este aspecto, hay cierto consenso en que la información de la Asociación de AFP si bien puede tener ribetes publicitarios, también han estado aportando a la materia de educación financiera previsional, lo cual agrega valor al propósito perseguido.
Evaluación de resultados	Inexistente	Es relación a este punto, la Superintendencia no cuenta con alguna herramienta que evalúe el nivel de contribución a los afiliados en su interés y conocimiento, de acuerdo a las acciones de difusión efectuadas. Esto también se relaciona con los recursos disponibles, una herramienta así, además de ser compleja, requiere de recursos que actualmente no dispone la institución. Si existen métricas respecto a la satisfacción de los usuarios respecto a la atención recibida en las sucursales y call center.

Fuente: Elaboración propia

Recordemos que la pregunta de investigación indicaba: *“Las acciones implementadas y el actual plan de comunicación y difusión de la Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, ¿permiten alcanzar razonablemente los objetivos planteados en sus definiciones estratégicas para este nuevo eje de su gestión?”*. Al respecto, el cuadro anterior entrega un diagnóstico resumen respecto al nivel de desarrollo o

madurez de los distintos tópicos abordados. Para responder la pregunta de investigación es importante también considerar el contexto, por ejemplo, el reducido tamaño de la Superintendencia y que el eje de gestión analizado es reciente y no es parte de la esencia del quehacer histórico de la Superintendencia de Pensiones, por lo tanto, no es parte de su *expertise*. Considerando dichos elementos, se puede concluir que si bien, con los recursos actuales que dispone la Superintendencia de Pensiones no es posible abarcar un nivel de difusión en materia de educación financiera previsional que permita en el corto plazo impactar en el nivel de conocimientos e interés de la ciudadanía en materia financiero previsional, por lo tanto, no alcanza razonablemente el objetivo planteado en su definición estratégica, si es importante destacar y valorar los avances que ha tenido en la materia, en especial potenciar el *Top of Mind* del nuevo eje de gestión en los funcionarios de la institución, es decir, entregar señales claras sobre la importancia de esta materia lo cual se manifiesta, por ejemplo, en el cambio de denominación de la anterior Unidad de Comunicaciones por Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional, la incorporación de una sección exclusiva de educación financiera previsional en el Sitio Web con contenidos más cercanos y digeribles al público general, la incorporación de metas de gestión incluidas en los convenios de desempeño de los altos directivos públicos sobre participación en charlas, número de asistentes y ferias, entre otros.

Ahora bien, también es importante destacar la propia apreciación de los entrevistados en cuanto a que la educación financiera previsional no debe ser una actividad exclusiva de la Superintendencia, muy por el contrario, la Superintendencia puede contribuir significativamente en conocimientos a otras instituciones que puedan tener recursos para dicha labor o machos cobertura geográfica. A modo de ejemplo, enseñar en los colegios o universidades, un par de horas al año conceptos claves del sistema, sería suficiente para el entendimiento de los futuros afiliados y cotizantes.

En la medida que la Superintendencia pueda contar con mayores recursos para potenciar esta área, sería importante que estableciera su población objetivo, los segmentara por edad, condición socio-económica, educacional y otros factores que considere relevantes, revisara los productos que son más factibles e idóneos para cada segmento analizado, y focalizará

los recursos priorizando de acuerdo a los criterios que sean determinados como segmentos de mayor necesidad o interés.

Durante las entrevistas la jefa de la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional y la Analista de la misma Unidad, coincidían en que era necesario un tercer integrante a la Unidad para enfocarse en el área audiovisual, de este modo, potenciar los canales digitales. Si bien, todo recurso o medida adicional que pueda incorporar la Superintendencia para abordar esta materia sería un aporte, creo que es importante plantearse lo indicado en el párrafo anterior respecto a la necesidad de segmentar a los usuarios de interés, por ejemplo, si se quiere llegar a la población más vulnerable, de pocos recursos económicos, bajo nivel educacional y manejo de tecnologías, el potenciar los canales digitales difícilmente logrará impactar en dicho segmento.

6.2. Recomendaciones

Si bien en el apartado anterior se indican o infieren varias recomendaciones, a continuación se complementará con un análisis FODA y sus eventuales estrategias, para una mayor contribución del estudio:

Tabla N°22: Matriz de Análisis FODA

Análisis FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Interno	<p>Conocimiento técnico de la materia</p> <p>Injerencia sobre regulación a las AFP</p> <p>Tiene en su directiva instalada la idea de la importancia de la educación financiera previsional</p> <p>Posicionamiento mediático que le permite llegar a los medios de información</p>	<p>Institución pequeña con poco recurso humano disponible para poner foco en esta materia.</p> <p>Poca experiencia en gestión de educación financiera previsional</p>

	Oportunidades	Amenazas
Externo	La atención ciudadana que ha puesto en la mira el sistema actual de pensiones, le permite a la Superintendencia jugar un rol importante en la regularización, sugerencia de cambios normativos e información a la ciudadanía.	Mala percepción ciudadana del sistema de pensiones puede afectar la credibilidad o confianza en la institución.
	Medios de comunicación interesados en opinión experta de la Superintendencia	Efectos económicos adversos o situaciones contingentes, pueden desviar los recursos públicos a otros temas prioritarios, dejando con menos recursos a la Superintendencia para abordar este rol que es secundario en su gestión

Fuente: Elaboración propia

Estrategias FODA

Estrategia Fortaleza-Oportunidades

- El posicionamiento de la Superintendencia por ser experta en la materia de pensiones del sistema de capitalización individual, le puede permitir recoger la opinión ciudadana para proponer mejoras al ejecutivo y legislativo.
- Puede aprovechar la ventana de oportunidad para los cambios que se presentan como reforma previsional para difundir los aspectos básicos importantes de conocer por la ciudadanía.
- Puede reforzar a sus regulados que mejoren los aspectos de educación previsional.

Estrategia Debilidades-Oportunidades

- Dada la importancia y el foco que ha puesto la ciudadanía al sistema previsional, es una buena instancia para que la Superintendencia argumente a la DIPRES recursos adicionales para temas de difusión y comunicación que aporten a la educación financiera previsional.

Estrategia Fortalezas-Amenazas

- Es importante que la Superintendencia fortalezca la comunicación con el público, que logre una mayor cercanía, poniendo atención a las demandas ciudadanas y aprovechar dicha retroalimentación para dirigir la comunicación.
- Para lograr una mayor cercanía con la ciudadanía se requieren de recursos adicionales que permita sacar mayor provecho a los canales digitales de información, es especial, las redes sociales, de manera que también tenga participación en redes más utilizadas como Facebook, Instagram o Youtube.
- Se puede potenciar campañas comunicacionales más agresivas que permita posicionar a la Superintendencia en medio digitales como Google Adwords.
- Se pueden establecer una alianza estratégica con ChileAtiende, de manera que cada cierto tiempo se puedan hacer campañas comunicacionales, dada la cobertura de dicho programa y segmento particular que atiende.

Estrategia Debilidades-Amenazas

- La forma de contrarrestar las amenazas considerando las actuales debilidades de la Superintendencia, es potenciar una campaña comunicacional que permita un acercamiento a la ciudadanía. Un ejemplo de éxito es la comunicación que hace la Contraloría General de la República con Contralorito.
- También sería interesante potenciar alianzas con otras instituciones públicas o privadas, que permita generar difusión previsional sin costo, por ejemplo, campañas de emailing con colegios o universidades.

6.3. Posibles líneas de investigación futura

Cuando se comenzó este estudio, la Superintendencia de Pensiones había puesto énfasis como eje de gestión la educación financiera previsional, declarado en sus definiciones estratégicas. Tal definición implicaba el objetivo de educar a la población en materia de educación financiera previsional, lo cual es un objetivo muy ambicioso, motivo que generó mi interés en el método que estaba aplicando la Superintendencia para lograr tal objetivo y su forma de medición. Durante el desarrollo de las entrevistas con las autoridades y

personal clave en esta materia, existió una contundente aclaración de que, si bien uno de los ejes estratégicos era impulsar la educación financiera previsional, no era el foco de la Superintendencia, ya que por ley su rol es regular y fiscalizar en la materia. Del mismo modo, los entrevistados coinciden en que el rol educador de la Superintendencia es secundario, que los recursos son escasos y que es una materia en la que deberían participar otros organismos, por ejemplo, enseñar un par de horas al año aspectos básicos del sistema previsional en colegios o universidades. También, se logra confirmar que no existen mediciones respecto al aporte marginal que pueden resultar las intervenciones de la Superintendencia en el conocimiento o interés de la población en la materia, solo se percibe que si habría un aumento.

Una línea de interés de investigación futura, podría tener relación con analizar el impacto de las labores de difusión y educación financiera previsional, desagregado por tipo de intervención y herramienta o técnica de medición. A modo de ejemplo, sería interesante conocer el tipo de usuarios que visitan la página Web, su perfil socio-económico, edad, región, tipo de información que busca, entre otros, que permita a la Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera previsional mejorar las estrategias de comunicación con información cuantitativa.

También sería de interés estudiar casos de éxito de instituciones fiscalizadoras en cuanto a la cercanía con la ciudadanía, para que la Superintendencia de Pensiones pueda aplicar las buenas prácticas recabadas y lograr mayor interés y cercanía de la ciudadanía. Un buen ejemplo de éxito en Chile ha sido la labor mostrada por la Contraloría General de la República mediante Contralorito que ha acercado la institución a la ciudadanía abordando con humor las situaciones contingentes.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de AFP. (2020). *Quiénes somos*. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de Sitio Web de la Asociación de AFP: <https://www.aafp.cl/quienes-somos>
- Berstein, S., & Ruiz, J. L. (abril de 2005). *Sensibilidad de la demandada con consumidores desinformados: El caso de las AFP en Chile [Archivo PDF]*. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones: https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-3485_pdf.pdf
- Brújula. (diciembre de 2017). *IX Encuesta de acceso y usos de Internet. Informe Final [Archivo PDF]*. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de Sitio Web de la Subsecretaría de Telecomunicaciones: https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
- Bryson, M. (1993). *Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations. The Best of Long Range Planning*(12).
- Chias, J. (1995). *Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público*. (A. Gómez-Arnau, Ed.) Madrid: McGRRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.
- Cobra, M. (2001). *Marketing de servicios* (Segunda ed.). Santa Fé de Bogota: Lily Solano Arévlo.
- Colle, R. (2011). *Revista Latina de Comunicación Social*. (A. A. Abreu, Ed.) Recuperado el 5 de enero de 2021, de El análisis de contenido de las comunicaciones [archivo PDF]: http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/12_Colle_interior.pdf
- Coordinadora No Mas AFP. (2020). *Quiénes somos*. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de Sitio Web de la Coordinadora No Mas AFP: <https://coordinadoranomasafp.cl/quienes-somos/>
- Dirección de Presupuesto. (2019). *Definiciones Estratégicas SP 2019*. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de Sitio Web de la Dirección de Presupuesto: http://www.dipres.gob.cl/597/articles-181847_doc_pdf.pdf

- Dirección de Presupuestos. (2019). *Definiciones Estratégicas IPS 2019*. Recuperado el 22 de diciembre de 2020, de Sitio Web de la Dirección de Presupuestos: http://www.dipres.gob.cl/597/articles-203490_doc_pdf.pdf
- El Mostrador. (16 de mayo de 2018). *Adiós al privilegio: Suprema ordena a Myriam Olate devolver más de \$150 millones de su pensión*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de Sitio Web de Periódico El Mostrador: <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2018/05/16/adios-al-privilegio-suprema-ordena-a-myriam-olate-devolver-mas-de-150-millones-de-su-pension/>
- Felices y Forrados. (4 de enero de 2017). *2016: El año en que los traspasos cambiaron la configuración de la industria de las AFP*. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de Sitio Web de Felices y Forrados: <https://www.felicesyforrados.cl/2017/1/2016-el-ano-en-que-los-traspasos-cambiaron-la-configuracion-de-la-industria-de-las-afp/>
- Instituto de Estudios Fiscales. (1991). *La Gestión tributaria y el servicio al contribuyente*. Monografía N° 96.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing* (7° ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (1978). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing en el sector Público: Todas las claves para su mejora*. (J. Dominguez, Ed.) Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- La Tercera. (15 de Enero de 2018). Licitación de afiliados de AFP cierra sin ofertas y Planvital se quedaría con cartera. *La Tercera*.
- Macías Muñoz, O. (29 de octubre de 2020). *Presentación del sistema de pensiones chileno [Archivo PDF]*. Recuperado el 29 de diciembre de 2020, de Sitio Web de la Superintendencia de Pensiones: https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-14214_recurso_1.pdf
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (15 de Octubre de 2020). *Misión y Objetivos*. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de Sitio Web del Ministerio de Trabajo y Previsión Social: <https://www.mintrab.gob.cl/nuestro-ministerio/mision-y-objetivos/>
- OIT. (2017). *Informe mundial sobre la protección social 2017-2019: La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Ginebra.

- Piñera Echeñique, S., Larraín Bascuñan, F., Blumel Mac-Iver, G., Moreno Charme, A., Monckeberg Díaz, N., Valente Vías, J. R., y otros. (2018). *Proyecto de Ley de Reforma Previsional. Boletín N° 12212-13*. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de Sitio Web de la Cámara de Diputadas y Diputados: <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=12718&prmBoletin=12212-13>
- Reyes, C. (25 de Julio de 2016). *La Tercera*. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://www.latercera.com/noticia/la-historia-del-movimiento-que-convoco-a-miles-de-chilenos/>
- Sepúlveda Garrido, P. (3 de septiembre de 2018). *¿Quiénes son los usuarios de Twitter en Chile?* Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de Sitio Web de La Tercera: <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/quienes-los-usuarios-twitter-chile/304944/>
- Superintendencia de Pensiones. (2009). *Chile 2008: Una reforma previsional de segunda generación* (Primera ed.). Santiago, Chile: Superintendencia de Pensiones.
- Superintendencia de Pensiones. (2010). *El Sistema de Pensiones* (Séptima ed.). Santiago, Chile: Superintendencia de Pensiones.
- Superintendencia de Pensiones. (abril de 2018). *Quiénes Somos*. Recuperado el 2018 de abril de 14, de Superintendencia de Pensiones: <http://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-propertyvalue-5990.html>
- Superintendencia de Pensiones. (2019). *A 110 años de la Reforma de Pensiones 2008*.
- Superintendencia de Pensiones. (Febrero de 2019). *Documento de Trabajo N° 62. Factores que afectan la decisión de cambiarse de AFP*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-13558_recurso_1.pdf
- Superintendencia de Pensiones. (26 de mayo de 2020). *Cuenta Pública 2019 y Lineamientos 2020*. Santiago, Chile.
- Yi Min Shun Xie. (22 de marzo de 2020). *Situación digital, Internet y redes sociales Chile 2020*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de Sitio Web de Yi Min Shun Xie: <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>

8. ANEXOS

ANEXO N°1: Lista de siglas

AFP	Administradora de Fondos de Pensiones
APS	Aporte Previsional Solidario
APV	Ahorro Previsional Voluntario
APVC	Ahorro Previsional Voluntario Colectivo
CAPREDENA	Caja de Previsión de la Defensa Nacional
CMF	Comisión del Mercado Financiero
DIPRECA	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile
DIPRES	Dirección de Presupuesto
INP	Instituto de Normalización Previsional
IPS	Instituto de Previsión Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PBS	Pensión Básica Solidaria
SBIF	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
SCOMP	Sistema de Consultas y Ofertas de Montos de Pensión
SIS	Seguro de Invalidez y Supervivencia
SP	Superintendencia de Pensiones
SUBTEL	Subsecretaría de Telecomunicaciones
SVS	Superintendencia de Valores y Seguros

ANEXO N°2: Lista de entrevistados y misión del cargo

Nombre del entrevistado	Cargo	Misión del cargo
Osvaldo Macías	Superintendente de Pensiones	Dirigir y gestionar la institución que regula y supervisa el Sistema de Pensiones y el Seguro de Cesantía, velando por los intereses de los afiliados y beneficiarios de ambos sistemas, promoviendo el desarrollo y perfeccionamiento de estos sistemas, a través de la generación de un marco normativo y una fiscalización adecuadas. Asimismo, debe desarrollar las capacidades del equipo y fomentar un buen clima de trabajo en la Organización.
Olga Fuentes	Intendenta de Regulación de Prestadores Públicos y Privados	Regular y perfeccionar principios o lineamientos normativos, en base a análisis técnico, a fin de mejorar el desempeño del Sistema de Pensiones y Seguro de Cesantía, a través de la tramitación de iniciativas legislativas y brindando asesoría técnica al (la) Superintendente (a) de Pensiones en materias regulatorias, dirigiendo y estableciendo objetivos y lineamientos estratégicos para cada División que compone la Intendencia de Regulación, de modo de actualizar de manera permanente el marco normativo vigente en el sistema, entregar una atención oportuna y de calidad a los usuarios, así como resguardar los intereses de los afiliados y beneficiarios de ambos sistemas. Además, debe representar a la Superintendencia de Pensiones en Organismos Internacionales relacionados a la gestión del Servicio. Asimismo, debe desarrollar las capacidades del equipo y fomentar un buen clima de trabajo en la Organización.

Nombre del entrevistado	Cargo	Misión del cargo
Pamela Jimeno	Jefa de Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional	Coordinar las actividades de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Educación Previsional, a través del plan de difusión que incluya aspectos de comunicación institucional, actividades protocolares y elaboración y revisión de contenidos para los medios de comunicación, velando por garantizar el protocolo en las actividades y mantener un flujo eficiente de comunicaciones internas y externas, y la difusión de las fortalezas y aspectos relevantes de la Superintendencia de Pensiones a los stakeholders definidos por la Superintendencia. Asimismo, debe desarrollar las capacidades del equipo y fomentar un buen clima de trabajo en la Organización.
Vidia Gutierrez	Analista de Unidad de Comunicaciones y Educación Financiera Previsional	Ejecutar tareas asociadas a la generación y difusión de información de interés, tanto para público interno y externo, asociadas a la misión y objetivos estratégicos de la Superintendencia de Pensiones.
Carmen Gloria Marquez	Jefa de Departamento Atención al Usuario de la División Atención y Servicios al Usuario (Jefa	Supervisar, administrar y dirigir los diferentes canales de atención (presencial, telefónica, postal, internet y regional) brindados a los usuarios, asegurando la entrega de información en forma oportuna y correcta, de acuerdo a lo estipulado en los procedimientos y normativa vigente de la Superintendencia de Pensiones. Asimismo, debe desarrollar las capacidades del equipo y fomentar un buen clima de trabajo en la Organización

Nombre del entrevistado	Cargo	Misión del cargo
	Subrogante de la División)	
Roberto Bravo	Jefe del Departamento de Servicios al Usuarios	<p>Gestionar el Departamento de Servicios al Usuario, controlando los procesos que permitan asegurar la Tramitación de las Garantías Estatales, beneficios asociados, convenios de beneficios y certificación de desplazados y certificación de Tasa de Reemplazo Bono Post Laboral, asegurando su entrega en forma oportuna y correcta, de acuerdo a lo estipulado en los procedimientos y normativa vigente de la Superintendencia de Pensiones para la disposición de beneficios previsionales. Asimismo, debe desarrollar las capacidades del equipo y fomentar un buen clima de trabajo en la Organización.</p>

Fuente: Descriptores de cargo

ANEXO N°3: Estructura y preguntas base del cuestionario aplicado en la entrevista

Tópico	Pregunta
Estrategia	Entendiendo que en las definiciones estratégicas de esta Superintendencia se ha dado importancia a la educación financiera previsional: ¿Por qué se considera relevante educar a la población en materia de educación financiera previsional?
	¿Por qué se ha denominado educación financiera previsional y no solo educación previsional?
	¿Existe una planificación estratégica asociada al plan de comunicación y difusión para abordar la educación financiera previsional?
	¿Existe un documento que formalice dicha planificación: Carta Gantt u otro?
	¿Existe un procedimiento documentado de que contemple las distintas fases de la planificación estratégica plan de comunicación y difusión para abordar la educación financiera previsional?
	¿Cuáles son los principales componentes de la planificación de comunicación y difusión en la materia en estudio?
	Los autores Kotler & Lee tienen entre sus críticas al sector público, y específicamente a la materia que aborda este estudio: 1) Comunicaciones inadecuadas que crean confusión, 2) Falta de comprensión de la ciudadanía sobre el propósito de determinados programas o servicios. ¿Cómo aborda la SP estos desafíos?
	¿Cómo enfrenta la SP la pugna existente entre el servicio al cliente oportuno y la burocracia y jerarquización de sus procesos?
Presupuesto	¿Se tiene presupuesto específico para abordar la comunicación financiera previsional?

Tópico	Pregunta
	¿Qué monto o porcentaje del presupuesto de la institución corresponde?
	¿Es suficiente? ¿Cuánta población se abarca con ese presupuesto?
	¿Cuál debiese ser el aumento presupuestario para que la Superintendencia logre educar a la población a un nivel que les sea aceptable? ¿Qué sería aceptable o deseado para la institución?
Producto	¿Cuáles son los principales productos o servicios que tiene a disposición la Superintendencia para educar a la población?
	¿Cuáles son los canales o medios de comunicación utilizados y que han demostrado más interesantes para los usuarios, en términos de su utilización?
	¿Hay algún producto o servicio en que la SP ha decidido dar foco en sus esfuerzos para educar a la población en la materia en estudio?
	¿Se dispone de información precisa sobre el número de atenciones por los distintos canales que se asocian a la educación financiera previsional (¿charlas, llamados de consulta, atenciones presenciales, consultas en sitio web, seguidores en Twitter, entre otros)?
	¿Cómo se aborda la educación financiera previsional a la población, siendo esta materia muy técnica, compleja y difícil de entender?
	¿Cuáles son las mayores preocupaciones de la ciudadanía en esta materia?
Precio	Cuál es el precio para los consumidores para optar a la educación financiera previsional (costo de llamada telefónica, costo de ir a una sucursal de atención al público, costo de acceder a internet, etc.) ¿En qué medida la SP ha tratado de reducir dichos costos para el usuario?
Cobertura	Entendiendo que el territorio nacional es muy grande y los recursos limitados, además de que existe solo una oficina de

Tópico	Pregunta
	atención por región. ¿Cuál es la estrategia de la Superintendencia de Pensiones para abordar a la mayor cantidad de usuarios del sistema en su rol de educación financiera previsional? ¿Este rol es principalmente activo (ida a terreno) o pasiva (publicación en medios o atención reactiva)?
Segmentación	<p>Para lograr el propósito propuesto, ¿existe algún tipo de segmentación de la población que permita una comunicación dirigida?</p> <p>¿Existe algún nivel de focalización en algún segmento en particular al que se desee dar prioridad en su educación financiera previsional? ¿Cómo se pretende abordar a los demás segmentos?</p>
Competencia	<p>Respecto a las campañas comunicacionales de la Asociación de AFP ¿se considera que aportan al propósito de la Superintendencia o informan parcial y dirigidamente a la población para sus intereses particulares?</p> <p>¿Cómo hace contrapeso la Superintendencia en términos comunicacionales si no hay campañas en medios masivos como televisión?</p>
Medición / Evaluación de resultados	<p>¿Existe algún proceso que trate la formulación del plan de marketing del año, su evaluación y seguimiento?</p> <p>¿La estrategia que se ha implementado muestra señales sobre resultados favorables para el cumplimiento de los objetivos perseguidos?</p> <p>¿La estrategia adoptada en la materia por parte de la Superintendencia de Pensiones responde a las expectativas de los usuarios del sistema?</p> <p>La actual estrategia de comunicación y difusión de la Superintendencia de Pensiones en materia de educación financiera previsional, ¿ha incentivado el interés y mejorado el conocimiento en los usuarios y usuarias del sistema de pensiones?</p> <p>¿Existen datos que permitan cuantificar dicha situación?</p> <p>- ¿Qué canales de comunicación han dado mejores resultados?</p>

Tópico	Pregunta
	<p>- ¿Se dispone de información que permita evaluar el nivel de interés en cada uno de estos canales? ¿Se dispone de información que permita segmentar los usuarios de estos canales?</p> <p>¿Se dispone de información que permita evaluar cual fue el nivel de contribución en los conocimientos en los usuarios la intervención de la Superintendencia en materia financiera previsional? ¿Se dispone dicha información por tipo de segmento?</p>
	<p>A su parecer y conocimiento, ¿Cuánto ha aportado al nivel de conocimientos de la población la publicación de información por medio del sitio web o canales de transparencia pasiva? ¿Existen datos que cuantifiquen dicho impacto?</p>
	<p>A su parecer y conocimiento, ¿Cuánto ha aportado al nivel de conocimientos de la población la solicitud de información por medio de canales de transparencia activa (¿solicitud de ley de transparencia y charlas en terreno? ¿Existen datos que cuantifiquen dicho impacto?</p>
	<p>Respecto a los procesos de rendición de cuentas de la superintendencia de pensiones, ¿Cuál es su percepción del nivel de interés de la ciudadanía en dicho proceso? ¿Hay datos que respalden aquello?</p>
	<p>Disponen de información histórica que les permita observar la evolución del nivel de conocimientos en la población.</p>
	<p>¿Cuáles estima que son los motivos que causan que el nivel de conocimientos en la población sobre sistema de pensiones es baja?. ¿Conoce algún estudio que corrobore dicha situación?</p>

Fuente: Elaboración propia