



# **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

**ALUMNA: KATHERYNE CÁCERES OYARCE**

**PROFESORA GUÍA: ALICIA NÚÑEZ MONDACA**

**PROFESORA CO-GUÍA: LILIANA NERIZ JARA**

**SANTIAGO, DICIEMBRE DE 2022**

*Dedicada a mi hijo Franco Enrique.*

*Con esfuerzo, perseverancia y dedicación, los sueños se cumplen.*

## Agradecimientos

El programa de Magíster en Control de Gestión fue financiado a través de la beca de Magíster para Funcionarios del Sector Público otorgada por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) en 2021, folio 79210019.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto consiste en la elaboración de un sistema de control de gestión para la Superintendencia de Pensiones con el propósito de alinear a toda la organización y a sus funcionarios, para lograr los objetivos y misión de la Institución, a través de la implementación de la estrategia, utilizando para ello una metodología adaptada del modelo de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008).

El proyecto comprende realizar un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la Institución que sirven de guía para elaborar la estrategia, para luego efectuar el análisis estratégico que permite identificar circunstancias que favorezcan o afecten el logro de la estrategia. Se analiza la curva de valor y de valoración para determinar los atributos claves para la formulación de la estrategia y la declaración de propuesta de valor, esta última utilizada como base central para elaborar el modelo de negocios de la Institución. La formulación estratégica se materializa a través de un mapa estratégico construido alrededor de tres ejes estratégicos, que describe el proceso de creación de valor mediante relaciones causa y efecto entre los objetivos establecidos para las perspectivas -usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera-; el mapa se hace cargo de recoger los atributos claves de la propuesta de valor. Para poner en práctica la estrategia y focalizar la medición en los principales temas estratégicos claves, se ha elaborado un cuadro de mando integral y además cuadros de mandos funcionales para las áreas que resultan claves para el logro de la estrategia, concluyendo con sistemas de evaluación y de incentivos para cargos claves.

La metodología está diseñada paso a paso y es posible adaptarla y replicarla en otras instituciones, sin dejar de lado las casuísticas particulares de cada una. En consecuencia, este proyecto puede contribuir en la implementación o en la mejora de los sistemas de control de gestión de otras instituciones públicas reguladoras.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1 Introducción.....	2
1.2 Objetivos del Proyecto.....	3
1.3 Justificación del proyecto .....	4
1.4 Metodología.....	5
1.5 Alcances y Limitaciones .....	7
1.6 Organización del documento.....	7
<b>2. CONTEXTO DE LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES.....</b>	<b>9</b>
2.1 Descripción de la Superintendencia de Pensiones .....	9
2.2 Caracterización de la Superintendencia de Pensiones .....	10
2.3 Composición del Contexto.....	14
<b>3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>19</b>
3.1 Análisis y definición de la Misión.....	19
3.2 Análisis y definición de la Visión .....	21
3.3 Definición de valores .....	23
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Análisis Externo.....	27
4.2 Análisis Interno .....	32
<b>5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>43</b>
5.1 Análisis de la curva de valor.....	43
5.2 Selección de atributos claves.....	53
5.3 Declaración de la propuesta de valor .....	56
5.4 Descripción de la estrategia de la Superintendencia de Pensiones .....	57
<b>6. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>62</b>
6.1. Definición del modelo de negocio .....	62
6.2 Análisis del modelo de negocio .....	65
6.3 Análisis de Captura de Valor del Modelo de Negocio .....	71
<b>7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES.....</b>	<b>73</b>

7.1	Mapa Estratégico de la Superintendencia de Pensiones.....	75
7.2	Definición de los objetivos estratégicos .....	76
7.3	Ejes estratégicos y análisis de las relaciones causa – efecto .....	79
<b>8.</b>	<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES.....</b>	<b>89</b>
8.1	Cuadro de Mando Integral de la Superintendencia de Pensiones .....	90
8.2	Declaración de iniciativas estratégicas .....	94
<b>9.</b>	<b>DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>96</b>
9.1	Explicación de las funciones que realiza la Superintendencia de Pensiones. ....	96
9.2	Flujo de actividades .....	101
9.3	Despliegue de la Estrategia a las Unidades Funcionales .....	112
9.4	Definición de los desempeños de las unidades funcionales.....	114
9.5	Diseño del sistema de medición de las unidades .....	120
9.5.1	Cuadro de Mando Funcional para la Intendencia de Regulación .....	122
9.5.2	Cuadro de Mando Funcional para la Intendencia de Fiscalización.....	126
9.5.3	Cuadro de Mando Funcional para la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional.....	129
<b>10.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS .....</b>	<b>131</b>
10.1	Descripción de los actuales instrumentos de evaluación y compensación del desempeño en la Institución.....	132
10.2	Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.....	141
10.3	Justificación del esquema de incentivos.....	148
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>150</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>152</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>154</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Factores críticos de éxito e indicadores asociados .....	14
Tabla N°2: Grupos Interesados, demandas y tensiones. ....	18
Tabla N°3: Valores de la Superintendencia de Pensiones agrupados en el modelo triaxial de valores. ....	24
Tabla N°4: Amenazas y Oportunidades para la Superintendencia de Pensiones. ....	31
Tabla N°5: Fortalezas y Debilidades para la Superintendencia de Pensiones.....	39
Tabla N°7: Descripción de Visión .....	44
Tabla N°8: Procesos certificados bajo Norma ISO 9001 .....	45
Tabla N°9: Variables asociadas a la percepción de calidad del servicio en Organismos Fiscalizadores del ámbito de la Seguridad Social. ....	46
Tabla N°10: Variables asociados a la percepción de calidad del servicio en la Superintendencia hoy y proyectada al año 2028.....	49
Tabla N°11: Determinación de los atributos utilizados en la curva de valoración. ....	51
Tabla N°12: Identificación de las variables relevantes. ....	54
Tabla N°13: Atributos de la propuesta de valor e indicadores para medir cumplimiento. ....	56
Tabla N°14: Foco de la propuesta de valor y su relación con las perspectivas de procesos, capacidades y recursos. ....	59
Tabla N°15. Dimensiones del lienzo y captura de valor .....	71
Tabla N°16: Descripción de objetivos estratégicos .....	77
Tabla N°17: Relación causa-efecto del eje estratégico eficiencia operacional.....	79
Tabla N°18: Relación causa-efecto del eje estratégico calidad del servicio al usuario. ....	82
Tabla N°19: Relación causa-efecto del eje estratégico cercanía con la ciudadanía. ....	

Tabla N°20: Cuadro de Mando Integral para la Superintendencia de Pensiones.	91
Tabla N°21: Propuesta de iniciativas estratégicas para cada eje estratégico. ....	95
Tabla N°22: Matriz de contribución a los objetivos estratégicos .....	113
Tabla N°23: CMF para la Intendencia de Regulación .....	122
Tabla N°24: CMF Intendencia de Fiscalización.....	126
Tabla N°25: Tablero de control para la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional.....	129
Tabla N°26: Componentes de la MEI .....	135
Tabla N°27: Metas de Eficiencia Institucional año 2022.....	136
Tabla N°28: Análisis sobre esfuerzo medido en intensidad, persistencia y dirección.....	139
Tabla N°29: Análisis sobre esfuerzo medido en intensidad, persistencia y dirección sobre jefa unidad de comunicaciones y educación previsional. ....	139
Tabla N°30: Esquema de evaluación anual del desempeño propuesta. ....	144
Tabla N°31: Esquema de incentivo específico Intendente de Regulación .....	145
Tabla N°32: Esquema de incentivo específico Intendente de Fiscalización.....	146
Tabla N°33: Esquema de incentivo específico Jefe Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional. ....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones .....	6
Figura N°2: Propuesta de Valores Esenciales para la Superintendencia de Pensiones.....	25
Figura N°3: Matriz FODA Cuantitativa.....	40
Figura N°4: Determinación de la curva de valor .....	48
Figura N°5: Curva de Valor Actual de la Superintendencia de Pensiones v/s Curva de Valor Proyectada al 2028. ....	50
Figura N°6: Curva de Valoración de la Superintendencia de Pensiones.....	52
Figura N°7: Relación entre Curva de Valor Actual-Proyectada y Curva de Valoración. ....	53
Figura N°8: Modelo de Negocios de la Superintendencia de Pensiones .....	64
Figura N°9: Cuadro de Mando Integral para sector público y sin fines de lucro....	74
Figura N°10: Mapa estratégico de la Superintendencia de Pensiones.....	76
Figura N°11: Flujograma del proceso supervisión de regulados .....	102
Figura N°12: Flujograma del proceso regulación normativa.....	104
Figura N°13: Flujograma del proceso atención de usuarios.....	106
Figura N°14: Flujograma del proceso legal .....	108
Figura N°15: Flujograma del proceso educación previsional .....	110
Figura N°16: Flujograma de otros procesos ejecutados por la Superintendencia de Pensiones.....	111
Figura N°17: Mapa funcional Intendencia de Regulación.....	115
Figura N°18: Mapa Funcional Intendencia de Fiscalización.....	117
Figura N°19: Mapa Funcional Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional	

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Introducción**

La seguridad social es un derecho humano y un instrumento de justicia social. En Chile, existen leyes, políticas y medidas de protección social que actúan en caso de vejez, desempleo, invalidez, enfermedad, accidente laboral, maternidad o pérdida del sostén familiar, que permiten afrontar contingencias que impidan la generación de ingresos. Dicho sistema se denomina Sistema Previsional y está compuesto por el Sistema de Pensiones, que actúa frente a contingencias de vejez, invalidez y muerte; el Sistema de Salud, que actúa frente a contingencias de enfermedad y embarazo; el Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, que actúa ante la seguridad y salud en el trabajo y el Seguro de Cesantía, que actúa ante la contingencia de desempleo.

Respecto del Sistema de Pensiones, éste se conforma por tres pilares: el pilar contributivo obligatorio, basado en la capitalización individual y financiado a través del ahorro individual obligatorio de cada trabajador, el pilar contributivo voluntario y el pilar solidario, financiado por el Estado y dirigido al 60% más pobre de la población. Por su parte, en materia de cesantía, el Seguro de Cesantía y el Subsidio de Cesantía, tienen como propósito proteger a los trabajadores cuando se encuentran cesantes, proveyendo de ingresos monetarios, asistencia para la búsqueda de nuevo empleo, capacitación y otros beneficios (Social, 2022).

Con el propósito de proteger los derechos previsionales de las personas, a través de la Ley N°20.255 del año 2008, se crea la Superintendencia de Pensiones, sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de Administradora de Fondos de Pensiones. Esta institución, que representa al Estado al interior del sistema de pensiones chileno, es una entidad autónoma, cuya máxima autoridad es el superintendente y se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social. Su

propósito es contribuir al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, a través de una regulación y supervisión de calidad y la entrega oportuna de información clara y confiable.

El presente proyecto tiene como propósito elaborar un sistema de control de gestión para la Superintendencia de Pensiones, utilizando una metodología adaptada del modelo de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), que comprende desde el desarrollo de la estrategia hasta la alineación de la organización a través de sus distintas Intendencias, Divisiones y Áreas, con el propósito de entregar valor social a la ciudadanía, dados los recursos con los que cuenta.

La metodología utilizada tiene la ventaja de estar diseñada paso a paso, por lo cual es posible adaptarla y aplicarla en otras instituciones públicas reguladoras, contribuyendo de manera amplia en la implementación o mejora de sus sistemas de control de gestión.

## **1.2 Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de control de gestión para ser aplicado en la Superintendencia de Pensiones, con el propósito de alinear los objetivos de los funcionarios y funcionarias, con los objetivos estratégicos de la Institución.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar tanto las declaraciones estratégicas como el posicionamiento estratégico de la Superintendencia de Pensiones e identificar escenarios que podrían fortalecer o poner en riesgo dicho posicionamiento.

- Desarrollar una propuesta de valor que contenga los principales atributos que valoran los usuarios y proponer una estrategia para la Institución.
- Definir y analizar el modelo de negocio, con el propósito de lograr una mirada global de la organización, teniendo como base central la propuesta de valor obtenida.
- Graficar una arquitectura que permita integrar las estrategias y operaciones de las distintas áreas de forma alineada con las declaraciones estratégicas y diseñar iniciativas estratégicas para alcanzar los desempeños deseados.
- Elaborar un sistema de medición del desempeño que permita desplegar la estrategia a toda la Superintendencia.
- Alinear los objetivos individuales de funcionarios claves con los objetivos estratégicos de la Superintendencia, a través del diseño de un esquema de incentivos.

### **1.3 Justificación del proyecto**

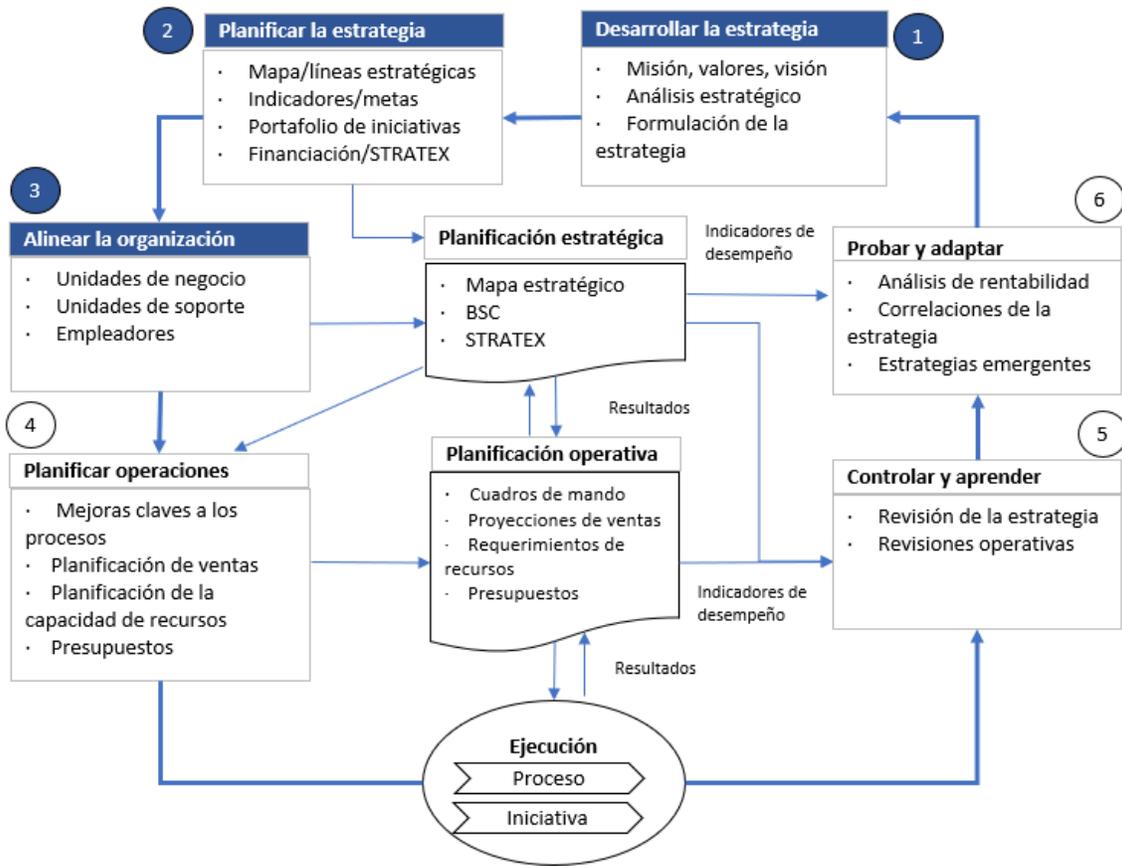
La Superintendencia de Pensiones realiza una planificación anual alineada con cinco objetivos estratégicos, que a su vez se alinean con la Misión. En el Anexo N°1: Objetivos Estratégicos Vigentes de la Superintendencia de Pensiones, se presenta un cuadro con los actuales objetivos estratégicos de la Institución. La deficiencia de este modelo es que fomenta una cultura de trabajo en silos, en donde cada División ejecuta actividades orientadas a lograr alguno de estos objetivos estratégicos, sin que existan actividades integradas para lograrlos, de manera de poder contribuir a lograr, además, la propuesta de valor de la Superintendencia. Además, si bien existen metas de eficiencia institucional, no existen esquemas de incentivos, tanto intrínsecos como extrínsecos, y recompensas que sean atractivas y los funcionarios desconocen de qué forma su trabajo aporta al logro de los objetivos de la Institución. Finalmente, los esquemas de incentivos para los funcionarios contratados bajo Alta Dirección Pública, no se alinean con los objetivos estratégicos de la Institución.

En consecuencia, se justifica implementar un sistema de control de gestión para la Superintendencia de Pensiones que sea formal, coherente e integrado como el propuesto en este proyecto, basado en el cuadro de mando integral, que permite alinear a todas sus Divisiones y a todos los funcionarios en función de un propósito común y una propuesta de valor que cubra de manera correcta y oportuna las demandas que surgen por parte de los grupos interesados.

#### **1.4 Metodología**

La metodología utilizada para desarrollar el proyecto de grado está basada en la aplicación del sistema de gestión sugerido por Kaplan y Norton (2008), que se presenta en la Figura N°1 y que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa. Específicamente, de dicho modelo, se utilizan las tres primeras etapas: 1. Desarrollar la Estrategia, 2. Planificar la Estrategia y 3. Alinear la Organización, que se presentan en color azul oscuro en la Figura N°1. Adicionalmente, la metodología considera el diseño y análisis del modelo de negocio, a través de la elaboración de un lienzo del modelo de negocio, centrado en la propuesta de valor.

*Figura N°1. Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones*



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2012)

Una breve descripción de cada una de las etapas que componen la metodología diseñada para elaborar la propuesta del modelo de control de gestión se presenta a continuación:

1. Desarrollar la estrategia: en esta etapa se describe y analiza la misión, visión y creencias de la Institución, que sirven de guía para el desarrollo de la estrategia. Luego se efectúa el análisis externo e interno y se realiza un análisis FODA cuantitativo, con el objetivo de identificar hechos o circunstancias que favorezcan o afecten el logro de la estrategia. Posteriormente, se realiza el análisis de la curva de valor, se seleccionan los atributos claves, se elabora la declaración de propuesta de valor y finalmente, se formula una estrategia.

2. Planificar la estrategia: A través de diversas herramientas, se obtiene una mirada global de la organización, se formulan los objetivos y los ejes estratégicos, se elaboran iniciativas estratégicas orientadas a lograr cada uno de los objetivos estratégicos previamente definidos y se despliega la estrategia hacia las distintas unidades relevantes.

3. Alinear la organización: Se analizan los sistemas de evaluaciones y esquemas de desempeño vigentes y se desarrolla la propuesta de un instrumento de evaluación y compensación, como asimismo la propuesta de un esquema de incentivos para los cargos claves.

La metodología de trabajo considera, además, la recopilación y análisis de documentos mantenidos en los repositorios de la organización y la realización de entrevistas con personal clave, para obtener comprensión de los procesos.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

El alcance del proyecto contempla sólo el diseño de un sistema de control de gestión aplicado a toda la Superintendencia de Pensiones, que es la unidad estratégica por analizar, sin llegar a su ejecución. En términos de tiempo, el alcance del proyecto es hasta noviembre de 2022.

Las limitaciones del proyecto estuvieron referidas a la falta de acceso a la información para lograr describir ciertos procesos con un mayor grado de precisión.

## **1.6 Organización del documento**

El proyecto se encuentra dividido en once capítulos, alineados con la metodología de trabajo propuesta, que considera las etapas desarrollar la estrategia, planificar la estrategia y alinear la organización. El primero de los capítulos presenta la justificación del proyecto, los objetivos, metodología, alcance y limitaciones.

En el segundo capítulo, se presenta el contexto de la Institución, con una breve descripción organizacional y caracterización del negocio, explicando en detalle las principales actividades realizadas, como lo son la regulación, fiscalización y atención de usuarios. El capítulo tercero presenta el análisis de la actual misión, visión y creencias declaradas. Por su parte, el capítulo cuarto presenta el análisis estratégico, que comprende el análisis externo o del macroentorno y un análisis interno de recursos y capacidades. El capítulo quinto presenta la formulación estratégica, a través del análisis de la curva de valor, para lo cual se realiza un *benchmark* con otras Superintendencias, y la curva de valoración, con el propósito de determinar cuáles son los atributos claves que se incluirán en la propuesta de valor y elaborar la estrategia de la Institución. Todos estos capítulos se relacionan con la etapa desarrollar la estrategia, del modelo de ciclo cerrado.

En el capítulo sexto se define el modelo de negocio, se analiza y se proponen mejoras. En el capítulo séptimo se definen los objetivos estratégicos de la Superintendencia, junto con los desempeños e iniciativas estratégicas para lograrlo. El capítulo octavo presenta el diseño de un sistema de medición del desempeño. El capítulo noveno el despliegue de la estrategia, hacia las Intendencias de Fiscalización y Regulación, como asimismo a la Fiscalía, la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional y a la División Control de Instituciones. Los capítulos señalados en este párrafo se relacionan con la etapa planificar la estrategia, del modelo de ciclo cerrado.

El capítulo décimo, asociado a la etapa alinear la organización del modelo de ciclo cerrado, contempla la descripción de la metodología y sistema utilizado en la Institución para realizar la evaluación del desempeño, como así también se describe el esquema de incentivos vigente, terminando el capítulo con una propuesta de evaluación y de esquemas de incentivos orientados al logro de los objetivos estratégicos y a la propuesta de valor.

Para finalizar, el capítulo undécimo contiene las principales conclusiones derivadas del proyecto.

## **2. CONTEXTO DE LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES**

Este capítulo tiene como propósito introducir al lector en el conocimiento de la Superintendencia de Pensiones. Para ello, se explica cómo está conformada, cuál es su rol, quiénes son sus usuarios, cuáles son sus principales actividades, quiénes son sus principales grupos de interesados, sus demandas y tensiones, los factores críticos de éxito y los atributos de valor.

### **2.1 Descripción de la Superintendencia de Pensiones**

La Superintendencia de Pensiones (SP) es el organismo fiscalizador que representa al Estado al interior del sistema de pensiones chileno, es una entidad autónoma, cuya máxima autoridad es el superintendente y se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social. La institución 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, y 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 (Superintendencia de Pensiones, 2021).

A diciembre de 2021, la Institución cuenta con 246 funcionarios, su columna vertebral está conformada por la Intendencia de Fiscalización de Prestadores Públicos y Privados y la Intendencia de Regulación de Prestadores Públicos y Privados; de la primera Intendencia dependen la División de Prestaciones y Seguros, la División Financiera, la División Control de Instituciones y la División de Comisiones Médicas y Ergonómicas. De la Intendencia de Regulación de Prestadores Públicos y Privados dependen las Divisiones de Estudios, Desarrollo Normativo y Atención y Servicios al Usuario. Como apoyo a esta columna vertebral se encuentra la Fiscalía y la División de Administración Interna. En el Anexo N°2, se presenta el Organigrama de la Institución.

A través de la supervisión, regulación, atención de usuarios, realización de estudios e informes y educación previsional, la Superintendencia de Pensiones vela por el adecuado funcionamiento del Sistema de Pensiones, del Instituto de Previsión Social (ex cajas de previsión), del Pilar Solidario, del Bono por Hijo, del Seguro de Cesantía, de las Comisiones Médicas y de la Comisión Ergonómica.

A diciembre de 2021, las instituciones reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Pensiones son siete Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), 619 Asesores Previsionales, 52 Comisiones Médicas, la Comisión Ergonómica Nacional, el Instituto de Previsión Social, el Sistema de Consultas y Ofertas de Monto de Pensión (SCOMP) y la Administradora de Fondos de Cesantía (AFC II). Para dimensionar el gran volumen de afiliados y de patrimonio que deben administrar las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía, es importante señalar que, al 31 de diciembre de 2021, el patrimonio de los Fondos de Pensiones asciende a US\$162.679 millones, con 11.3 millones de afiliados, 5.8 millones de cotizantes y 1.4 millón de pensionados por vejez, invalidez y sobrevivencia. Por su parte, a esa misma fecha, en el Seguro de Cesantía existen 10.8 millones de afiliados y 5.0 millones de cotizantes, con un patrimonio administrado que asciende a US\$9.621 millones. (Superintendencia de Pensiones, 2022).

## **2.2 Caracterización de la Superintendencia de Pensiones**

El valor social que entrega la Institución es la protección de los derechos previsionales de las personas, contribuyendo al correcto funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, siendo las siguientes, las principales actividades que desarrolla.

- Regulación: una vez que el legislador elabora las leyes relacionadas con el ámbito de competencia de la Institución, le corresponde a la SP efectuar su

interpretación y elaborar las normas generales obligatorias para su correcta aplicación. Además, elabora las bases de licitación para la administración de los fondos de pensiones y para la administración del seguro de cesantía y cualquier otro tipo de norma, en materias propias de su competencia.

- Supervisión: corresponde a la Superintendencia efectuar la supervigilancia, control y fiscalización de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía, junto con los respectivos fondos de pensiones y de cesantía que administren, del Instituto de Previsión Social y de las Comisiones Médicas Regionales y Central, con el propósito de resguardar los intereses de los usuarios, con apego estricto a las leyes y normas que las regulan. El modelo de supervisión aplicado por la SP consta de procesos estructurados para identificar, monitorear, controlar y mitigar los riesgos más críticos que enfrentan los fondos, las administradoras, el IPS y las Comisiones Médicas, a través del análisis de los riesgos asociados a sus procesos y de la evaluación de la gestión de éstos. El modelo se basa en un ciclo anual de cinco etapas: planificación, fiscalización, análisis y documentación, comunicación y cierre de ciclo de SBR. De detectarse incumplimientos de leyes y/o de la normativa vigente, la Superintendencia está facultada para sancionar o multar los incumplimientos.
- Entrega de información útil: en un entorno cada vez más digitalizado, donde los distintos interesados buscan información oportuna y transparente para tomar decisiones, es relevante el papel que juega la Institución en proporcionar toda la información disponible sobre el sistema de pensiones y del seguro de cesantía, de manera oportuna y transparente. Para lograrlo, a través de la División Estudios, se publican estudios y proyectos de investigación, se actualizan las bases de datos y se generan informes con información relevante, se publica información en distintos medios de comunicación y se elaboran estadísticas sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía.

- Atención de usuarios: es la División de Atención y Servicios al Usuarios, la encargada de recibir consultas, reclamos o solicitudes ciudadanas, a través de los diversos canales de atención disponibles, que actualmente son: el canal presencial, con oficinas en todas las regiones del país, el canal postal, telefónico, canal web y canal virtual. Una vez recibidos los requerimientos, corresponde efectuar su análisis y de corresponder, derivar a los especialistas dentro de las distintas Divisiones, para responder de forma oportuna y correcta a la ciudadanía. Para concluir el proceso, se genera la respuesta y se cierra el proceso.
- Educación previsional: esta actividad se desarrolla con la participación de diversos funcionarios de la SP y es liderada por la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional. La educación previsional se desarrolla a través de charlas presenciales y virtuales a jóvenes del país, exposiciones a nivel nacional e internacional y a través de la incorporación en el sitio web de la Institución, de mejor y mayor contenido educativo, de cara al usuario.

Como fue señalado en el número 2.1, la SP es un organismo público que depende del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y su mayor restricción tiene que ver con un presupuesto limitado definido por el Ministerio de Hacienda. El uso correcto del presupuesto asignado es fiscalizado por la Contraloría General de la República, en lo referido al examen de cuentas de entradas y gastos, por lo cual se debe dar estricto apego a las leyes y normas presupuestarias. Asimismo, todo el accionar de la SP está enmarcado en el Decreto con Fuerza de Ley N°101, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que establece el estatuto orgánico de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (hoy Superintendencia de Pensiones), su organización y atribuciones.

Para el desarrollo de las actividades de supervisión y regulación, la Superintendencia utiliza como principal herramienta el servicio de internet y toda la

información de la Institución y de sus regulados se encuentra en distintos servidores. Tratándose de funcionarios que realizan sus actividades a través de teletrabajo, se ha dispuesto el acceso vía remoto a los sistemas de la Institución, a través de una red privada virtual, conocida como VPN (*Virtual Private Network*).

Aproximadamente el 8% de la dotación actual de la Institución corresponde a funcionarios que han trabajado dentro de la SP, ex Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones, desde sus inicios. Dichos funcionarios poseen una amplia trayectoria y cuentan con amplios conocimientos sobre el sistema de pensiones y del seguro de cesantía. Lo anterior, a pesar de ser una fortaleza para la Institución, también se transforma en una debilidad, puesto que existe personal clave que no se ha podido jubilar debido a que son considerados esenciales para la Institución. Respecto de lo anterior, existe una Metodología para Identificar Cargos Críticos e Implementar Planes de Sucesión en la SP, pero aún no se ha puesto en práctica.

Para cumplir con el desarrollo de las actividades relevantes ejecutadas por la Superintendencia, existen los siguientes recursos:

- Recursos Humanos: 246 funcionarios. Por mencionar algunos, 82 de ellos se desempeñan en el área de fiscalización, 13 en el área de desarrollo normativo, 14 en estudios y 22 en atención de usuarios a lo largo de todo el país. Además, forman parte de la Institución los médicos que integran las distintas comisiones médicas, tanto la central como las regionales.
- Infraestructura física: oficinas centrales en Santiago Centro y oficinas de atención de público en todas las regiones del país.
- Infraestructura tecnológica: distintos Software de creación interna, como lo son el Sistema de Gestión Documental (SGD) que se utiliza para la distribución de correspondencia entre la SP, los regulados y otros interesados, y el sistema Generador de Oficios y Notas Internas (GENOF) que permite generar y enviar notas internas y oficios electrónicamente.
- Recursos administrativos: las leyes que rigen el actuar de la SP como aquellas leyes que rigen a los regulados. A modo de ejemplo, el DL 3500, del

13.11.1980, que crea el sistema de capitalización individual y la Ley 19.728, del año 2001, referida al Seguro de Cesantía.

- Recursos financieros: aquellos recursos asignados por ley, mediante presupuesto anual del cual se debe rendir cuenta.

Los factores críticos de éxito corresponden a un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento o la organización (Rockart y Bullen, 1981). La Tabla N°1, contiene la descripción de los factores críticos de éxito para la Institución, es decir, todo aquello que debe cuidar para que la estrategia tenga éxito, como asimismo un listado de los indicadores que permiten su medición.

Tabla N°1: Factores críticos de éxito e indicadores asociados

Factores críticos de éxito	Nombre del indicador
Capacitaciones oportunas a los funcionarios (fiscalizadores y analistas).	Cumplimiento anual del programa de capacitación para fiscalizadores y analistas.
Disponer de una red de atención de usuarios a lo largo del país.	Porcentaje de canales de atención disponibles para la atención de usuarios.
Contar con herramientas tecnológicas de soporte, que permitan brindar adecuada atención a los usuarios y ejecutar actividades de fiscalización.	Porcentaje de disponibilidad de los sistemas utilizados por funcionarios de la institución para atender usuarios y efectuar fiscalizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Composición del Contexto

Durante los últimos tres años, la Superintendencia de Pensiones ha venido ejerciendo sus funciones en un entorno de cambio permanente. El estallido social y la posterior pandemia fueron dos hechos inéditos que obligaron a la Superintendencia de Pensiones a adaptar su forma de trabajo, con funcionarios sometidos a un nivel de presión cada vez más alta. En la medida que la pandemia avanzó, también lo hicieron las necesidades de la ciudadanía; vinieron, primero, las leyes de protección al empleo y posteriormente tres inéditos retiros de fondos (Ley N°21.248, del 24.07.2020, Ley N°21.295, del 04.12.2021 y Ley N°21.330, del 27.04.2021), que mantuvieron a todos los funcionarios de la institución trabajando sin descansar, con el propósito de regular y fiscalizar que los procesos de retiro de fondos resultara exitoso, lo cual finalmente se logró con esfuerzo, trabajo en equipo, compromiso y profesionalismo.

Otro hecho importante que marcó a la Institución el año 2021, fue la puesta en marcha de la ley de enfermos terminales, que permite que los afiliados con esta característica puedan retirar fondos previsionales, proceso que también es supervisado por esta Superintendencia.

En relación con la administración de los fondos de cesantía, a principios del año 2022 se conoció el resultado del proceso de licitación de la administración de este seguro, que fue adjudicado al Grupo Nueva Providencia III, con la misión de administrar los fondos de cesantía y otorgar las prestaciones por un período de 10 años, a contar de agosto de 2023, administración que actualmente está a cargo de la Sociedad Administradora de Fondos de Cesantía de Chile II S.A. (AFC Chile) y la autorización tanto para el cierre como para el comienzo de operaciones es responsabilidad de la SP.

Por otra parte, motivado por un cuestionamiento al modelo de capitalización individual para el financiamiento de pensiones, el 2 de noviembre de 2022, el presidente de la república Gabriel Boric, anunció a través de una cadena nacional los ejes centrales de un proyecto de reforma de pensiones que actualmente se encuentra en el Congreso, que tiene como principal objetivo aumentar las pensiones para los actuales y futuros jubilados, con especial énfasis en las mujeres, a través

de tres mecanismos: a. aumento de la Pensión Garantizada Universal (PGU), b. otorgamiento de una nueva pensión del seguro social, financiada por los empleadores y c. disminución de las comisiones y mejoramientos de la rentabilidad obtenida en el componente de capitalización individual (Gobierno de Chile, 2022). De ponerse en práctica esta reforma a las pensiones, será la SP el organismo encargado de su regulación y fiscalización, todo lo cual representa un enorme desafío por tratarse de un cambio estructural de modelo y también del rol institucional de la Superintendencia. Por lo anterior, serán mayores las exigencias de la ciudadanía en cuanto a la calidad del servicio entregado, y los usuarios del sistema de pensiones y del seguro de cesantía necesitan que la institución siga respondiendo con empatía, calidad y efectividad. En consecuencia, los funcionarios de la institución deben estar preparados para los crecientes desafíos que se vienen por delante y ser capaces de atender y resolver las necesidades que vayan surgiendo de los diversos grupos de interés, con una mirada de aceptación y asimilación de los cambios que pueda enfrentar la organización.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, son bastantes los frentes que debe atender la Institución y comprendiendo el rápido avance tecnológico, con el propósito de atender a los diversos grupos de interés, la SP ha trabajado en su transformación digital, a través de la puesta en marcha de la política cero papel y la implementación de mejoras tecnológicas para hacer más eficiente la atención de usuarios y también la ejecución de sus actividades de fiscalización.

Los grupos de interés de la SP se agrupan en 9 categorías, que se describen a continuación:

1. Afiliados y cotizantes: afiliados y cotizantes del sistema de pensiones, del antiguo sistema de reparto y los afiliados y cotizantes del seguro de cesantía.
2. Pensionados por edad y por invalidez: ciudadanos que, habiendo sido cotizantes del sistema de pensiones, se encuentra pensionado por edad vejez normal o anticipada, o por invalidez, parcial o total.

3. Beneficiarias del bono por hijo: madres que reciben como una bonificación por cada hijo nacido vivo o adoptado que incrementa el monto de la pensión de la mujer mayor de 65 años.
4. Beneficiarios de prestaciones solidarias: personas beneficiarias de pensiones básicas solidarias y aportes básicos solidarios de vejez y de invalidez.
5. Regulados: AFP, IPS, AFC II, asesores previsionales y comisiones médicas.
6. Ministerio del Trabajo y Previsión Social: Ministerio del cual depende la Superintendencia y a quien debe darle cuenta de su gestión.
7. Senado y Cámara de Diputados: La SP atiende requerimientos emanado del poder legislativo, a través del Senado o de la Cámara de Diputados.
8. Organismos reguladores y de seguridad social a nivel internacional: La Superintendencia forma parte de grupos internacionales de entes reguladores y participa de forma activa de la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS) y de la Organización Internacional de Supervisores de Pensión (IOPS). Además, participa en grupos de trabajo sobre pensiones y organiza seminarios internacionales, entre otras actividades.
9. Cualquier ciudadano o persona: a través de los distintos canales de atención de usuarios, la Superintendencia atiende y resuelve todas las consultas que realizadas por los ciudadanos en relación con el sistema de pensiones y el seguro de cesantía. Asimismo, a través de ley de transparencia, la Superintendencia atiende todos los requerimientos realizados por la ciudadanía sobre aspectos internos referidos con su funcionamiento.

Las principales demandas y tensiones de los grupos de interés se resumen en la Tabla N°2.

Tabla N°2: Grupos Interesados, demandas y tensiones.

<b>Grupos Interesados</b>	<b>Demandas</b>	<b>Tensiones</b>
Afiliados Cotizantes Pensionados	Fiscalizar a los regulados con independencia y rigurosidad, resguardando los recursos previsionales de los afiliados.	Adecuada administración de los aportes enterados en cuentas de capitalización individual y cuentas individuales de cesantía.
Senado y Cámara de Diputados. Ciudadanos.	Atender y resolver correcta y oportunamente las consultas realizadas por las distintas Instituciones del Estado y la ciudadanía.	Transparencia en la gestión realizada por la Superintendencia como Organismo Regulador.
Afiliados, Cotizantes Pensionados, Regulados y Ministerio del Trabajo y Previsión Social.	Regular de forma correcta y oportuna el cumplimiento de leyes y normas previsionales y sancionar incumplimientos o irregularidades en que incurran los regulados.	Buscar el apego estricto a la ley y a las normas que regulan el sistema de pensiones y el seguro de cesantía.
Afiliados, Cotizantes, Pensionados, Ciudadanía, Organismos reguladores y de seguridad social.	Educación previsional.	Desconocimiento del sistema de capitalización individual.

Fuente: Elaboración propia.

### **3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

Las declaraciones estratégicas proporcionar el marco de referencia sobre quién es, qué hace, cómo lo hace y dónde pretende llegar una organización, todo lo cual permite, posteriormente, elaborar una propuesta de valor efectiva y la estrategia apropiada para cumplirla de manera rentable (Farías, 2016). Dichas declaraciones, están conformadas por la misión, visión y valores, que deben estar definidas y difundidas al interior de la organización.

El presente capítulo tiene por objetivo presentar un análisis crítico de la misión, visión y valores centrales que regulan el comportamiento de los funcionarios de la Superintendencia de Pensiones, con el propósito de reafirmar estas declaraciones o reformularlas, para avanzar en el proceso de desarrollar una estrategia para la Institución.

#### **3.1 Análisis y definición de la Misión**

En este punto, se presenta el análisis crítico efectuado a la declaración de misión de la SP y se busca dar respuesta a las preguntas: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson et al., 2012). Además, de corresponder, se propone su reformulación.

##### **a. Misión**

En la Superintendencia de Pensiones, la misión es: “Proteger los derechos previsionales de las personas, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, con una regulación y supervisión de calidad y la entrega oportuna de información clara y confiable” (Superintendencia de Pensiones, 2022).

A continuación, se presenta el análisis crítico de la Misión para la Superintendencia de Pensiones, siguiendo la pauta de redacción de una declaración de misión (Thompson, 2012):

1. *¿Qué hacemos?: Proteger los derechos previsionales de las personas, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.*

Respecto de qué hace la Superintendencia de Pensiones, se puede complementar la declaración, indicando que se protegen los derechos previsionales de quienes cotizan o se encuentren pensionados en Chile.

2. *¿Cuáles son nuestros servicios?: La regulación y supervisión de calidad y la entrega oportuna de información clara y confiable.*

Respecto de los servicios que presta la Institución, es preciso señalar que la regulación por parte del Organismo Regulador se realiza a través del análisis e interpretación normativa y emisión de normas. La supervisión de calidad se realiza a través de supervisiones globales, fiscalizaciones preventivas, de cumplimiento normativo y de seguimiento a los entes regulados. La entrega oportuna de información clara y confiable se realiza a través de la elaboración de estudios y la atención de usuarios. En cuanto a los servicios, se debe complementar la declaración, señalando que la Superintendencia además realiza actividades de educación previsional.

3. *¿Quiénes son nuestros usuarios?: Las personas.*

En relación con la pregunta quiénes son nuestros usuarios, el concepto de personas es muy amplio y no apunta con precisión a quiénes son estas personas usuarias de la Superintendencia de Pensiones.

4. *¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?: La Misión no establece cobertura geográfica de la Institución.*

Si bien existen oficinas de atención de público en gran parte del país y además se realizan atenciones a través de la web, cubriendo a todo el país, también se atienden solicitudes/consultas/reclamos de afiliados/pensionados en el extranjero.

Del análisis efectuado a la misión de la Superintendencia, es posible complementarla para enfatizar que la misión también considera educar a la ciudadanía, describiendo quiénes son los usuarios de la Institución y estableciendo la cobertura geográfica. En consecuencia, se propone la siguiente declaración de misión:

*“Proteger los derechos previsionales de los afiliados, cotizantes y pensionados, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía chileno, a través de una regulación y supervisión de calidad, la entrega oportuna de información clara y confiable y la realización de educación previsional”.*

### **3.2 Análisis y definición de la Visión**

La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la organización (Thompson et al., 2012). En relación con la declaración de visión de la SP, a continuación, se presenta un análisis crítico y se propone, de corresponder, su reformulación.

La visión de la SP que se encuentra documentada en el Código de Ética y Probidad es: “Somos una institución reconocida por su confiabilidad, cercanía y excelencia, que vela de manera sustentable por el correcto funcionamiento y perfeccionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, de manera de propiciar una mejor calidad de vida para la ciudadanía” (Superintendencia de Pensiones, 2022).

A continuación, se realiza el análisis crítico de la Visión para la Superintendencia de Pensiones, siguiendo la pauta de redacción de una declaración de visión (Thompson et al., 2012).

1. ¿Es medible?: En parte sí. Dentro de los procesos que se encuentran certificados bajo ISO 9001 en la SP se encuentra el proceso de atención de

usuarios. Respecto del proceso de atención de usuarios, la cercanía y confiabilidad se miden a través de encuestas de satisfacción usuaria que se realizan en forma periódica. No obstante, para el concepto de “manera sostenible”, no existen indicadores que permitan medir el concepto.

2. ¿Se direcciona al futuro?: La visión declarada por la Superintendencia de Pensiones no establece límite de tiempo hacia dónde se direcciona.
3. ¿Es fácil de recordar?: La visión es algo extensa, tiene 4 líneas.
4. ¿Es ambigua/incompleta?: La declaración de visión incluye la siguiente frase: ...de manera de propiciar una mejor calidad de vida para la ciudadanía. Respecto de la frase, es cuestionable que la Institución propicie una mejor calidad de vida, porque ello no forma parte, en la práctica, de su visión. Para propiciar una mejor calidad de vida de la ciudadanía se requieren políticas públicas que no son parte del alcance de la SP. Además, la visión deja fuera los objetivos referidos a educación previsional y atención de usuarios.
5. ¿Su lenguaje es general?: No, es específico y técnico, se refiere sólo a esta Institución.
6. ¿Es sosa o poco inspiradora?: Es poco inspiradora, sólo explica lo que se hace.
7. ¿Es genérica?: No, por el contrario, es muy específica.
8. ¿Es demasiado extensa?: Es una visión algo extensa, se podría acotar.

Como resultado del análisis crítico efectuado a la Visión de la Institución, se propone la siguiente declaración:

*Para el año 2028, queremos ser en Chile la entidad reguladora de mayor excelencia, caracterizada por tener funcionarios altamente capacitados y comprometidos con la Institución y con la ciudadanía.*

La visión propuesta es medible, puesto que la excelencia se miden a través de indicadores de gestión; se direcciona al futuro porque establece un horizonte temporal de 6 años para alcanzar los resultados; es una declaración viable, es decir, se plantea dentro de las posibilidades razonables; es fácil de recordar, es completa porque cubre la parte central de la Institución, no utiliza un lenguaje general, es

inspiradora, invita a ser parte de la Institución, es desafiante porque requiere del compromiso de todos y también es breve.

### **3.3 Definición de valores**

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión (Thompson et al., 2012).

Utilizando el Modelo Triaxial de los Valores (Dolan, 2018) que se basa en la identificación de tres categorías, 1. Valores ético-sociales, aquellos valores que tienen que ver con el entorno, de la forma en que las personas se relacionan con él y con las “reglas del juego” que están presentes en las relaciones y en la sociedad en general. 2. Valores emocionales-de desarrollo, aquellos valores que conectan a las personas con nuestras emociones y que están implícitos en el desarrollo personal, y 3. Valores económico-pragmáticos, aquellos valores que ayudan a “poner los pies en el suelo” y a hacer lo que hay que hacer para obtener el éxito en el plano material (Centro Internacional de Desarrollo en Valores, 2021), a continuación se realiza un análisis crítico de los valores actualmente declarados por la Superintendencia de Pensiones.

Los valores declarados por la Superintendencia en su Código de Ética y Probidad de la Institución (Superintendencia de Pensiones, 2021), junto con su respectiva descripción, se presentan a continuación:

- *Excelencia: nos orientamos a desarrollar y promover prácticas sobresalientes en la gestión institucional con el fin de alcanzar los objetivos institucionales con procesos y productos de alta calidad.*
- *Eficiencia: valoramos el desarrollo de una arquitectura organizacional focalizada en el logro de los objetivos institucionales a partir de la optimización de sus procesos y recursos.*
- *Profesionalismo: promovemos las prácticas, comportamientos y actitudes de los funcionarios y funcionarias que se rigen por el compromiso, la efectividad y la calidad en el desempeño.*

- *Compromiso: creemos en el involucramiento, la dedicación y la voluntad de sus funcionarios y funcionarias por realizar la misión institucional con ahínco y decisión.*
- *Transparencia: confiamos en la promoción y facilitación de los contenidos, procedimientos y fundamentos de las decisiones que se adoptan en el ejercicio de la función pública de la SP.*
- *Probidad: nos comprometemos activamente a la observancia de una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.*

En la Tabla N°3, se presentan los valores declarados por la Superintendencia de Pensiones, agrupados según el modelo triaxial de valores, propuesto por Simon Dolan (Centro Internacional de Desarrollo en Valores, 2021).

Tabla N°3: Valores de la Superintendencia de Pensiones agrupados en el modelo triaxial de valores.

Valores ético – sociales	Valores emocionales - de desarrollo	Valores económico - pragmáticos
Transparencia	Compromiso	Excelencia
Probidad		Eficiencia
		Profesionalismo

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla N°3, los valores de la Institución están enfocados en cubrir mayormente aspectos ético-sociales y económicos-pragmáticos, lo cual es consistente con la cultura organizacional de la Institución. Los seis valores declarados por la Institución están alineados con la visión y misión, sirven como contexto para guiar la conducta de los funcionarios, son suficientes en cantidad, agregan valor y son pertinentes y contingentes, potenciando la imagen de la Superintendencia de Pensiones, como una institución de excelencia, con profesionales comprometidos que realizan sus funciones con de forma eficiente, con transparencia y probidad. No obstante, el valor de la eficiencia es una consecuencia de la excelencia, por lo cual no sería necesario mantenerlo con valor de la institución

y, por otra parte, hay un aspecto relevante en relación con los valores emocionales-de desarrollo, que tiene que ver con el contexto actual, en donde el teletrabajo es parte del día a día de muchos funcionarios y conciliar el trabajo con la familia se ha vuelto un desafío tanto para los funcionarios como para la Institución. Además, hay un valor ético-social que es muy importante dentro de este Organismo Contralor, que tiene que ver con la capacidad de actuar de forma metódica, en base a una planificación y con lineamientos, es decir, a través del valor de la disciplina.

En consecuencia, en la Figura N°2, se realiza una nueva propuesta de valores, que tiene como eje central una cultura de trabajo que promueve la confianza, en donde se incluye el valor emocional, relacionado con un equilibrio entre la vida laboral y familiar, y se deja fuera el valor de la eficiencia puesto que deriva del valor de la excelencia.

Figura N°2: Propuesta de Valores Esenciales para la Superintendencia de Pensiones.



Fuente: Elaboración propia.

#### **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Realizado el análisis de las declaraciones estratégicas, corresponde ahora efectuar el análisis externo e interno de la Institución, con el propósito de identificar y analizar el posicionamiento estratégico de la Superintendencia de Pensiones en el entorno en que desarrolla sus actividades, junto con identificar y analizar los escenarios que pueden fortalecer o poner en peligro este posicionamiento, a través de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Institución.

Como señala Farías (2016), la formulación de una propuesta de valor atractiva para el segmento de clientes y, al mismo tiempo, de la estrategia apropiada para cumplirla de manera rentable, requiere no solamente del marco de referencia que proporcionan las declaraciones estratégicas, sino también de un proceso de análisis asertivo respecto de los factores externos que pueden afectar el desempeño de la compañía durante el periodo de planificación (análisis externo), y de los recursos y capacidades que la compañía posee para enfrentar de manera exitosa el entorno en el que desarrolla sus actividades (análisis interno). El análisis externo considera el posible impacto en el desempeño de la compañía de factores tales como el entorno económico, el entorno social y las características de la industria en que compete, entre otros. El resultado del análisis externo se traduce en un conjunto de oportunidades y amenazas que se derivan del entorno. El análisis interno, por su parte, considera el diagnóstico del estado actual de los activos o recursos que la organización posee, y de la forma en que los procesos que gestiona agregan o destruyen valor a los clientes de la compañía. Típicamente, del análisis interno se deriva el conjunto de fortalezas y debilidades que la organización posee en un momento del tiempo.

## 4.1 Análisis Externo

A continuación, se presenta el análisis externo de la SP a través del desarrollo de cada uno de los elementos que componen la herramienta PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal), que identifica los factores del entorno general que afecta a la Institución.

- Factores Políticos: Chile es un país democrático, elige presidente cada 4 años, quien es designado mediante votación popular. El presidente cuenta con la facultad de nombrar a los miembros de su gabinete y además tiene la facultad de nombrar, entre otros cargos, al Superintendente de Pensiones, desde una nómina de candidatos seleccionados por concurso público realizado a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Si bien la Superintendencia es de carácter técnico, pueden existir presiones políticas para el nombramiento de la máxima autoridad, que generen inestabilidad en la dirección del organismo, debido a cambios en los lineamientos y en la gestión interna, que puedan impactar finalmente en el retraso en la implementación de proyectos, como la reforma previsional. De este factor, se desprende la primera amenaza.

*A1: Cambios de jefatura por gobierno entrante o presiones políticas.*

- Factores Económicos: por depender del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, la SP está sujeta a la aprobación anual de un Presupuesto de Ingresos y Gastos del Sector Público, el cual se confecciona a través de un proyecto de ley aprobado por el Congreso Nacional. Sin ir más lejos, para el año 2022 el presupuesto asignado a la SP y aprobado a través de la Ley N°21.395, fue de M\$18.855.921. Es importante señalar que debido a la pandemia de COVID-19, para los años 2021 y 2022, se trabajó el principio de austeridad en las Instituciones públicas, con el propósito de financiar acciones destinadas a enfrentar la emergencia sanitaria y económica derivada de la pandemia (Dirección de Presupuestos de Chile, 2022). En

particular, para el año 2023 aún está en discusión la ley de presupuestos, siendo la principal amenaza para la Institución, la reducción o mantención del presupuesto asignado y que, en consecuencia, no sea posible llevar a cabo proyectos que son necesarios para mejorar la eficacia de la Institución o aumentar la dotación en caso de que así se requiera. De este factor, se desprende la segunda amenaza.

*A2: Reducción de presupuesto por principio de austeridad pública.*

- Factores Sociales: Actualmente existe un descontento respecto del funcionamiento del actual sistema previsional chileno y en particular sobre los montos de las pensiones, porque no se cumplió la promesa que se formuló tras el comienzo del sistema de capitalización individual, esto es, *“Si todo iba razonablemente bien, ahorrando mensualmente un 10% de la remuneración, las pensiones podrían alcanzar a montos equivalentes al 70% de ella al final de la vida de trabajo”* (Piñera, 1991). Por el contrario, de un listado de 44 países OCDE, Chile cuenta con tasas de reemplazo cercanas al 37% para hombres y 33% para mujeres, según se describe en la minuta descriptiva Sistema de Pensiones en Chile: Diagnóstico, Comisión Bravo y Experiencia Internacional (Senado de Chile, 2021). El descontento social se vio agravado tras el estallido social del 18 de octubre de 2019, donde el reclamo por las bajas pensiones fue uno de los temas que tomó mayor relevancia dentro de la ciudadanía, solicitando el fin de las AFP y la implementación de un sistema que garantice mejores pensiones. Este requerimiento fue atendido y se encuentra en el Congreso para su discusión y aprobación, de corresponder, a través del Proyecto de Reforma a las Pensiones, que pretende atender las demandas sociales relacionadas con las pensiones. Sumado a lo anterior, existe desconocimiento sobre cómo funciona el sistema de pensiones y el seguro de cesantía. Por ello, con el propósito de educar e informar a la ciudadanía, la Superintendencia de Pensiones ha trabajado en realizar actividades de investigación, proporcionar

información útil y transparente en su sitio web y educar, a través de la realización de charlas y exposiciones a jóvenes de educación media, técnico-profesional, universitaria, y también a integrantes de organismos internacionales. De este factor, no se desprenden amenazas u oportunidades.

- Factores Tecnológicos: El avance de las tecnologías está obligando a las organizaciones a adaptarse a las nuevos requerimientos y necesidades de la ciudadanía. Durante los últimos años y más aún tras la irrupción de la pandemia del coronavirus, las personas han utilizado, ya sea por necesidad o por comodidad, nuevas herramientas tecnológicas para trabajar, comunicarse, realizar trámites o comprar, comprobándose que es factible realizar cualquier actividad “sin moverse del escritorio”. Sin lugar a duda, la posibilidad de utilizar plataformas virtuales, como por ejemplo para realizar reuniones o para efectuar atención de público, ha significado un cambio de paradigma y también ha incrementado la eficiencia de los equipos de trabajo. Además, no se puede soslayar que las nuevas generaciones son altamente tecnológicas y buscan la rapidez de la atención y también en la resolución de sus consultas o problemas. Para atender esta necesidad, el gobierno de Chile ha trabajado en la transformación digital del estado, a través de 4 ámbitos: identidad digital, cero filas, cero papel y coordinación y seguimiento, todo lo cual ha obligado a las instituciones a trabajar en el desarrollo y/o implementación herramientas tecnológicas ad-hoc, que faciliten por ejemplo, la mantención de documentación y respaldos en línea, el desarrollo de las fiscalizaciones a distancia, permitan la atención de público a través de diversas plataformas, y permitan avanzar en desarrollar actividades de educación con uso de tecnología. Todos los avances en esta materia tienen asociado el riesgo de delitos de carácter informático, que son perpetuados por bandas organizadas y que en particular ya han afectado a organismos públicos como, por ejemplo, el Poder Judicial que se vio afectado por un programa malicioso en algunos equipos corporativos, afectando el inicio de

audiencias y revisión de causas (La tercera, 2022). Es por ello, que las Instituciones Públicas incluida la Superintendencia, deben poner foco y especial atención en el resguardo de sus bases de datos y en la información que disponen. De este factor, se desprenden las primeras dos oportunidades y la tercera amenaza.

- *O1: Nuevas tecnologías que faciliten el trabajo remoto.*
- *O2: Nuevas plataformas para efectuar reuniones y atenciones remotas.*
- *A3: Delitos informáticos que afecten a Instituciones Públicas.*
  
- Factores Medioambientales: En julio de 2019, el Ministerio de Hacienda constituyó la Mesa público-privada de Finanzas Verdes, cuyo objetivo es definir una agenda de diálogo y trabajo conjunto de largo plazo entre el Gobierno, reguladores (incluyendo la SP) e instituciones del mercado financiero, para incorporar los riesgos y oportunidades del cambio climático en la toma de decisiones. Como resultado, se materializó la Declaración de las Autoridades sobre cambio climático, el Acuerdo Verde y el Informe de resultado de encuestas. Es así como la SP se comprometió a incorporar en la normativa vigente los factores de riesgo climático y los factores que comprenden riesgos ambientales, sociales y de gobiernos corporativos, lo cual se reflejó en la actualización del Modelo de Supervisión Basada en Riesgos, mediante la incorporación de dichos riesgos inherentes, cuya vigencia es a contar de mayo de 2021. Lo que corresponde ahora, es avanzar en esta materia e implementar una Norma de Carácter General que incluya el riesgo climático y asuntos ambientales, sociales y de gobierno en las Políticas de Inversión de los Fondos de Pensiones. De este factor, no se desprenden amenazas u oportunidades.
  
- Factores Legales: La Institución se rige por el DFL N°101 del 29.11.1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que establece el estatuto orgánico de la Superintendencia de Pensiones, su organización y atribuciones. Este

DFL se encuentra estructurado de la siguiente forma: Título I “Características, Objetivos y Funciones de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones”, Título II “Organización de la Superintendencia” y Título III “Sanciones”. Tal como ya se ha señalado anteriormente, le corresponde a la SP la regulación y supervisión del sistema de pensiones y del seguro de cesantía y en este sentido, le corresponde normar y fiscalizar el cumplimiento del DL 3500, del 13 de noviembre de 1980 y de la Ley N°19.728 del Seguro de Cesantía, del 14 de mayo de 2001, y sus correspondientes actualizaciones. De aprobarse la propuesta de reforma previsional, podría ser necesario efectuar modificaciones al DFL N°101 y, en consecuencia, la Superintendencia debe estar atenta a la aprobación, por parte del Congreso, de dicha propuesta y de ser así, el impacto para la organización es enorme, puesto que aumenta el número de regulados y aumentan los beneficios para la ciudadanía. En consecuencia, la institución debe trabajar en la regulación y fiscalización de entidades salientes y entrantes, como asimismo velar porque se otorguen las nuevas prestaciones en tiempo y forma. De este factor, se desprende la tercera oportunidad.

*O3: Mayores ámbitos de acción que regular y fiscalizar*

Del análisis externo efectuado a través de la herramienta PESTEL, se desprende un listado de amenazas y oportunidades, que se muestran en la Tabla N°4 Amenazas y Oportunidades para la Superintendencia de Pensiones.

Tabla N°4: Amenazas y Oportunidades para la Superintendencia de Pensiones.

Amenaza/	Descripción	Factor
----------	-------------	--------

Oportunidad		
Amenazas	A1: Cambios de jefatura por gobierno entrante o presiones políticas.	Político
	A2: Reducción de presupuesto por principio de austeridad pública.	Económico
	A3: Delitos informáticos que afecten a Instituciones Públicas.	Tecnológico
Oportunidades	O1: Nuevas tecnologías que faciliten el trabajo remoto.	Tecnológico
	O2: Nuevas plataformas para efectuar reuniones y atenciones remotas.	Tecnológico
	O3: Mayores ámbitos de acción que regular y fiscalizar.	Legal

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Análisis Interno

A continuación, se presenta el análisis del contexto interno de la Superintendencia de Pensiones, basado en la evaluación de sus recursos tangibles e intangibles y capacidades, lo cual permite a la Institución identificar ventajas competitivas.

- **Recursos Físicos:** Las oficinas centrales de la Superintendencia de Pensiones están ubicadas en Avda. Libertador Bernardo O'Higgins #1449, Torre 2, pisos 14 al 18, Comuna de Santiago, con oficina de atención de público en el Piso 1. Además, la institución cuenta con oficinas de atención de público en todas las regiones del país, las cuales son arrendadas y en algunos casos se comparte infraestructura con otras instituciones públicas, como lo es la Superintendencia de Seguridad Social. Del análisis de este recurso, no se desprenden fortalezas o debilidades.
- **Recursos Financieros:** El presupuesto de la Institución es determinado anualmente por la Dirección de Presupuesto, en concordancia con la Ley de Presupuesto del Sector Público. Para el año 2022 el presupuesto de la Institución es de M\$18.855.921, siendo los ítems de mayor relevancia: gasto

en sueldos y honorarios del personal M\$10.952.948 y honorarios médicos para calificación de invalidez M\$5.023.384. Luego sigue el ítem referido a bienes y servicios de consumo por M\$1.931.529, que incluye recursos de capacitación por M\$81.261 y finalmente el otro gran ítem del presupuesto de la institución es aquel referido a la adquisición de activos no financieros por M\$221.520, que incluye programas informáticos (Dirección de Presupuestos de Chile, 2022). Del análisis de este recurso, no se desprenden fortalezas o debilidades.

- **Activos Tecnológicos:** La Superintendencia cuenta con importantes sistemas de información, dentro de los cuales se encuentran: 1. Sistema de Gestión Documental (SGD), que permite tanto la distribución de correspondencia entre la Superintendencia y sus regulados y usuarios (ej. oficios, normas de carácter general, resoluciones), como la distribución de correspondencia interna (notas internas). 2. Sistema Generador de Oficios y Notas Internas (GENOF), herramienta complementaria al SGD, que tiene la característica de emitir documentación en formato electrónico, con firmas electrónicas, de manera que se elimina para estos efectos el papel. El GENOF ha sido la implementación de activo tecnológico más relevante de los últimos años para la Institución, ya que ha permitido firmar documentos oficiales de manera electrónica, alineando los procesos ejecutados por la Superintendencia, con la Política Cero Papel impulsada por el gobierno. 3. Sistema de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), permite evaluar anualmente a las entidades reguladas, en base a estándares o mejores prácticas; este sistema presenta importantes oportunidades de mejora, tales como habilitar una instancia de seguimiento a los planes de acción comprometidas por los regulados, actividad que actualmente se realiza en documentos de office, perdiéndose en ocasiones la trazabilidad de los planes de acción y sus respectivos seguimientos. Por otra parte, existen Bases de datos del Sistema de Pensiones y del Seguro de Cesantía y su análisis permanente permite obtener información actualizada sobre cantidad de cotizantes, afiliados

pensionados, monto de cotizaciones, tipo de fondo de cotización, AFP destino de fondos y tipo de fondo, cuenta de destino, entre otros antecedentes, que permiten no sólo generar estadísticas, sino que además sirven de base para el desarrollo de políticas públicas; en consecuencia, las bases de datos son esenciales para el desarrollo de actividades de fiscalización, para el desarrollo de estudios y para la entrega oportuna y transparente de información al público. Finalmente, es importante señalar que si bien existen sistemas que apoyan el cumplimiento del rol de la Superintendencia, hay herramientas poco sofisticadas para apoyar la atención de usuarios y el desarrollo de las fiscalizaciones. Por mencionar un ejemplo, las fiscalizaciones se realizan utilizando Word y Excel, lo cual implica mucha manualidad y en algunos casos pérdida de trazabilidad. Del análisis de este recurso, se desprenden la primera fortaleza y debilidad.

*F1: Bases de datos históricas y actualizadas de afiliados y cotizantes.*

*D1: Herramientas de soporte tecnológico poco sofisticadas.*

- Recursos Organizacionales: Los principales recursos con que cuenta la Institución son sus recursos humanos, que aportan con sus conocimientos y experiencia en materia previsional. En cuanto a los recursos que apoyan a los funcionarios, la Superintendencia posee una intranet que, además del correo electrónico institucional, es el canal a través de la cual se difunde información útil, optimizando la comunicación y el flujo oportuno de información. Desde el año 2019, luego del estallido social y de la pandemia de coronavirus, la intranet se ha transformado en una herramienta que ha permitido mantener a los funcionarios en conocimiento de noticias importantes de manera oportuna. En relación con la pandemia, con el propósito de resguardar la salud e integridad de los funcionarios, a principios del año 2020 se dispuso que los funcionarios debían desarrollar sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo, motivo por el cual se dispusieron los equipos computacionales de la Institución (notebooks y computadores all

in one) y a partir del año 2021, se han desarrollado iniciativas para permitir un retorno seguro de los funcionarios a las oficinas, no obstante que algunos funcionarios, dadas sus situaciones particulares, pueden desarrollar sus funciones de forma remota. Para acceder a la intranet y a los discos donde cada División mantiene la información, se habilitó conexión remota vía VPN, con una clave de acceso y una autenticación de doble factor, lo cual tiene por objetivo que los funcionarios tengan acceso a su información de manera segura, lo cual refuerza las medidas de ciberseguridad de la Institución. Cabe destacar que, para controlar el desarrollo y cumplimiento de las actividades planificadas, se habilitó una plataforma en la intranet, en la que cada funcionario registra las actividades diarias realizadas. Un aspecto negativo del trabajo a distancia han sido las deficiencias que han presentado ciertos proveedores de servicios de internet, impactando en la calidad de las conexiones de algunos funcionarios, dificultando en algunos casos la realización de reuniones bajo plataformas virtuales o retrasando la entrega de informes. Las deficiencias en las conexiones tienen su origen en la baja velocidad del plan contratado por algunos de los funcionarios o fallas de telecomunicaciones que afectan a las compañías que ofrecen este servicio, en ciertos sectores. Por otra parte, con el propósito de promover el cumplimiento de los requisitos aplicables, el mejoramiento continuo y la identificación, evaluación y gestión de los riesgos, la Institución cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que ha permitido certificar bajo la Norma ISO 9001:2015, los siguientes procesos: Atención de Usuarios(as), Compras y Contrataciones Públicas, Gestión de Recursos Humanos y Soporte Informático. Del análisis de este recurso, se desprende la segunda fortaleza.

*F2: Contar con un sistema de gestión de la calidad.*

- Activos humanos y capital intelectual: El principal recurso de la SP es el activo humano y el capital intelectual de todos sus funcionarios. A junio de 2022, la SP cuenta con 258 funcionarios y sólo por mencionar algunas de las áreas más relevantes, 82 funcionarios se desempeñan en el área de

fiscalización, 13 en el área de desarrollo normativo, 14 funcionarios en estudios y 22 en atención de usuarios a lo largo de todo el país. Es una Institución que aporta con su conocimiento en la regulación y el desarrollo de normativa, la realización de estudios y proyectos de investigación, la entrega de información útil y educación previsional a diversos grupos de interés, la atención de usuarios y la fiscalización. Los funcionarios de la Institución son en su mayoría profesionales, algunos de los cuales destacan por su alto nivel académico. La elección de los nuevos funcionarios se realiza mediante concursos públicos transparentes y la elección se basa en el análisis curricular, la adecuación del perfil del postulante al cargo y el resultado de la entrevista personal, que realiza un Comité Evaluador de la Institución, conformado por diversas jefaturas. Dentro de la institución existen profesionales que desempeñan funciones desde el inicio del Sistema de Pensiones y algunas jefaturas se han mantenido en sus cargos por más de 20 años, lo cual si bien es una fortaleza para la Institución por el manejo de temas específicos, se ha transformado en una debilidad, toda vez que existe un alto número de funcionarios próximos al retiro que se llevarán consigo parte importante del conocimiento adquirido en la institución sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía y a pesar de que existe un Plan de Sucesión de Cargos, éste no se ha puesto en práctica. En general, conocer el funcionamiento del Sistema de Pensiones, interpretar adecuadamente la normativa y fiscalizar estas materias, requiere de una gran experticia que sólo se logra a través de los años. Por otra parte, señalado más arriba, una de las actividades que desarrolla la Institución es la educación previsional, que se realiza tanto presencialmente como a través de plataformas virtuales, dirigidas principalmente a estudiantes, sin embargo, se observa como una debilidad la baja cantidad de actividades de educación previsional desarrolladas por la Superintendencia, debido al bajo presupuesto destinado a esta actividad. Es importante señalar que, si bien la educación previsional se encuentra en una etapa inicial de madurez, la Superintendencia está buscando desarrollar este ámbito de acción con el propósito de avanzar en

el conocimiento que la ciudadanía tenga sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía y de esa forma incrementar el valor social que entrega la Institución, siendo un aspecto relevante que considerar en la formulación estratégica. Del análisis de este recurso, se desprenden la tercera fortaleza y las segunda y tercera debilidades.

*F3: Funcionarios con experticia en el sistema de pensiones.*

*D2: Plan de sucesión de cargos inoperativo.*

*D3: Reducidas actividades de educación previsional*

- Imagen y reputación: La Superintendencia tiene una imagen respetada y una buena reputación, por tratarse de un organismo contralor de carácter técnico, autónomo que no tiene interferencia política en su quehacer. Los funcionarios se sienten comprometidos con la Institución, lo cual se refleja en la baja rotación. Asimismo, se refleja en que a pesar de cambios de gobierno, independientemente de su color político, los Superintendentes se han mantenido en su cargo a lo largo del tiempo. Del análisis de este recurso, no se desprenden fortalezas o debilidades.
- Relaciones a nivel nacional: La Superintendencia participa activamente de comisiones y mesas de trabajo, dentro de las cuales se pueden señalar el Comité de Estabilidad Financiera, el Comité de Superintendentes del Sector Financiero, la Comisión Asesora para la Inclusión Financiera, la Comisión asesora para la reforma previsional y participación en Mesas de trabajo para la Estrategia Nacional Anti Lavado de Activos (ALA) y Contra el Financiamiento del Terrorismo (CFT). Además, está a cargo de Implementar un convenio de intercambio de información con el Ministerio de Desarrollo Social, con el Instituto Nacional de Estadísticas, Banco Central de Chile, Registro Civil y la Subsecretaría del Trabajo. Del análisis de este recurso, no se desprenden fortalezas o debilidades.

- Relaciones a nivel internacional: La Superintendencia es un referente internacional para otros organismos supervisores en materia previsional. Mantiene vigente un Acuerdo de Cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), funciona como organismo de enlace para convenios internacionales de seguridad social, mantiene una participación en los grupos de trabajo sobre pensiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Internacional de Supervisores de Pensiones (IOPS), la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS) y la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) y por último, se destaca su participación y organización de seminarios internacionales. Del análisis de este recurso, se desprende la cuarta fortaleza.

*F4: Organismo regulador posicionado a nivel internacional.*

- Cultura: Las normas de conducta y principios éticos que rigen a los funcionarios de la Superintendencia se encuentran documentados en un Código de Ética, publicado en el sitio web de la Institución, que establece los límites y obligaciones que enmarcan el quehacer diario de los trabajadores y trabajadoras de la Superintendencia de Pensiones, además de dar a conocer de qué forma la institución se compromete con sus funcionarios y funcionarias, y con terceros. Del análisis de este recurso, no se desprenden fortalezas o debilidades.
- Incentivos: Respecto del sistema de incentivos, la Institución está sujeta al cumplimiento de metas de eficiencia institucional (MEI), que se fijan anualmente y se controla su cumplimiento; en caso de cumplirse, beneficia a todos los funcionarios con un bono trimestral que incrementa el monto de sus remuneraciones. No existe un programa adicional de incentivos. Del análisis de este recurso, se desprende la cuarta debilidad.

*D4: Sistema de incentivos poco desafiante.*

En la Tabla N°5, se resumen las principales fortalezas y debilidades para la Superintendencia de Pensiones, que se derivan del análisis interno de sus recursos y capacidades.

Tabla N°5: Fortalezas y Debilidades para la Superintendencia de Pensiones.

Fortalezas/ Debilidades	Descripción	Ámbito
Fortalezas	F1: Bases de datos históricas y actualizadas de afiliados y cotizantes.	Activos tecnológicos
	F2: Contar con un sistema de gestión de la calidad.	Recursos organizacionales.
	F3: Funcionarios con experticia en el sistema de pensiones.	Activos humanos y capital intelectual.
	F4: Organismo regulador posicionado a nivel internacional.	Relaciones a nivel internacional.
Debilidades	D1: Herramientas de soporte tecnológico poco sofisticadas.	Activos tecnológicos.
	D2: Plan de sucesión de cargos inoperativo.	Activos humanos y capital intelectual.
	D3: Reducidas actividades de educación previsional.	Activos humanos y capital intelectual.
	D4: Sistema de incentivos poco desafiante.	Incentivos.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis externo e interno de la Superintendencia de Pensiones, se identificaron una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que serán evaluadas a través de un FODA Cuantitativo (Cancino, 2012). Para valorar las relaciones en los distintos cuadrantes, se utilizó una escala de Likert que va desde el 1 a 7 y los resultados derivados del análisis de relaciones, se muestran en la Figura N°3, Matriz FODA Cuantitativa.

La valoración presentada en la matriz FODA cuantitativa, es el resultado del promedio de las valoraciones asignadas por un conjunto de funcionarios de la

Superintendencia, desde jefaturas hasta analistas, a cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, en base al conocimiento y experiencia.

*Figura N°3: Matriz FODA Cuantitativa*

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio	
		Nuevas tecnologías que faciliten el trabajo remoto.	Nuevas plataformas para efectuar reuniones y atenciones remotas.	Mayores ámbitos de acción que regular y fiscalizar.	Promedio	Cambios de jefatura por gobierno entrante o presiones políticas.	Reducción de presupuesto por principio de austeridad pública.	Delitos informáticos que afecten a Instituciones Públicas	Promedio	
<b>FORTALEZAS</b>	F1	Bases de datos históricas y actualizadas de afiliados y cotizantes.	5,0	7,0	5,0	5,7	1,0	7,0	7,0	5,0
	F2	Contar con un sistema de gestión de la calidad.	5,0	6,0	5,0	5,3	4,0	6,0	4,0	4,7
	F3	Funcionarios con experticia en el sistema de pensiones.	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	1,0	5,0
	F4	Organismo regulador posicionado a nivel internacional.	1,0	1,0	4,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,7
	<b>Promedio</b>			4,5	5,3	5,3		3,8	5,3	3,3
<b>DEBILIDADES</b>	D1	Herramientas de soporte tecnológico poco sofisticadas	7,0	7,0	7,0	7,0	1,0	1,0	3,0	1,7
	D2	Plan de sucesión de cargos inoperativo.	1,0	1,0	1,0	1,0	6,0	1,0	1,0	2,7
	D3	Reducidas actividades de educación previsional.	1,0	7,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	D4	Sistema de incentivos poco desafiante.	5,0	5,0	5,0	5,0	6,0	1,0	1,0	2,7
	<b>Promedio</b>			3,0	5,0	3,0		2,7	1,0	1,7

Fuente: Elaboración propia.

La fortaleza de contar con funcionarios con experiencia en el sistema de pensiones es las más importantes para alcanzar el conjunto de oportunidades, siendo las fortalezas F2 y F3, poco importantes para el conjunto de oportunidades existentes.

En términos de oportunidades, aquella que se ve más factible de desarrollar según el conjunto de fortalezas presentado es la oportunidad de contar con nuevas plataformas para efectuar reuniones y atenciones remotas, lo cual permite incrementar la eficiencia de los procesos. Por otra parte, es importante señalar que, de ser aprobada la reforma previsional, la oportunidad de ampliar los ámbitos de regulación y fiscalización también resultó con buena puntuación, por lo cual es factible que la Institución pueda asumir dicha oportunidad.

La fortaleza más importante de la Superintendencia de Pensiones para enfrentar el conjunto de amenazas que se presentan, es disponer de funcionarios con experticia en el sistema de pensiones, seguida por la fortaleza de contar con un sistema de gestión de la calidad, que promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de los usuarios. El resultado de esta cuadrante muestra que la gran fortaleza de la Institución es su recurso humano y el capital intelectual, lo cual debe ser protegido, porque le entrega valor a la Institución. De este cuadrante es posible identificar dos aspectos relevantes a considerar en la posterior formulación de la estrategia, esto es, retener el conocimiento experto de los funcionarios y mantener el sistema de gestión de calidad.

La debilidad D1 herramientas de soporte tecnológico poco sofisticadas, es la que más frena aprovechar oportunidades existentes y del mismo modo permite que se activen potenciales amenazas, siendo ésta una debilidad prioritaria a mejorar. De este cuadrante es posible identificar otro aspecto a considerar en la formulación

estratégica, que consiste en mejorar las herramientas de soporte tecnológico utilizadas por los funcionarios para fiscalizar y para realizar la atención de usuarios.

Del análisis efectuado al cuadrante debilidades v/s amenazas, se observa que la debilidad de no contar con un plan de sucesión de cargos operativo puede activar la amenaza de que se generen cambios de jefatura por presiones políticas y finalmente, el que el sistema de incentivos sea poco desafiante, hace que personal competente opte por otras fuentes laborales, dejando la puerta abierta para que cargos claves sean asumidos por personas del gobierno entrante, que no necesariamente cuentan con la experticia.

Para concluir el análisis FODA Cuantitativo, dadas las oportunidades existentes, la fortaleza a explotar es disponer de funcionarios con experiencia en el sistema de pensiones y mantener el sistema de gestión de calidad, aprovechando la oportunidad de convertirse en un ente regulador y fiscalizador con mayores ámbitos de acción, y por otra parte enfrentar la principal amenaza, que es una reducción presupuestaria, con personal competente que cuenta con experticia y dominio de la materia previsional. También se puede concluir que una gran debilidad en la Institución es que no cuenta con herramientas sofisticadas para apoyar los procesos de atención de usuarios y de fiscalización, que falta avanzar en desarrollar actividades de educación previsional y que, dado el conjunto de debilidades, la principal amenaza es que se realicen cambios de jefaturas por parte de gobiernos entrantes o por presiones políticas.

El resultado del análisis FODA Cuantitativo, permite elaborar estrategias para aprovechar las oportunidades existentes, explotar las fortalezas de la Institución, enfrentar las amenazas y corregir debilidades. La estrategia propuesta para la Superintendencia se desarrolla en el Capítulo 5, Formulación Estratégica y recoge los principales resultados derivados de dicho análisis.

## 5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Con el resultado del análisis FODA cuantitativo, que entrega insumos para desarrollar el proceso de formulación estratégica, en este capítulo se desarrollará la formulación de una estrategia para la Superintendencia de Pensiones, actividad que comienza con el análisis de la curva de valor, que se realiza a través de un *benchmark* entre la Institución y otros dos organismos reguladores en Chile. Posteriormente, se identifican los atributos claves que permiten elaborar la propuesta de valor y se define una estrategia que incorpore los atributos diferenciadores de la propuesta de valor.

### 5.1 Análisis de la curva de valor

La Superintendencia de Pensiones es un organismo público y no tiene competencia, sin embargo, existen otros organismos reguladores cuyos ámbitos de acción también se relacionan con la seguridad social. Estos dos organismos corresponden a la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y a la Superintendencia de Salud (SUPERSALUD) y se ha decidido realizar un *benchmark* o comparación entre éstos, con el propósito de identificar los atributos que los usuarios valoran de las tres instituciones. Para tales efectos se compara la misión y misión propuestas para la Superintendencia de Pensiones, con aquellas declaradas por la Superintendencia de Seguridad Social (Superintendencia de Seguridad Social, 2021) y de la Superintendencia de Salud (Salud, 2021). Además, a través de solicitud realizada mediante ley de transparencia, se requirió información sobre calidad de servicio, procesos certificados y plataformas de atención de usuarios de las tres Superintendencias, lo cual permitió elaborar las curvas de valor de las tres Instituciones, seleccionar atributos claves, determinar la curva de valoración y elaborar de una declaración de propuesta de valor para la Superintendencia de Pensiones.

Se han elaborado dos tablas comparativas: La Tabla N°6: Descripción de Misión, que presenta las Misiones de las tres Instituciones analizadas y la Tabla N°7: Descripción de Visión, que presenta las definiciones de las Visiones. La información contenida en estos cuadros se analiza para identificar las variables que influyen en la determinación de las respectivas curvas de valor.

Tabla N°6: Descripción de Misión

Institución	Descripción de Misión
SP (propuesta en el presente proyecto de grado).	Proteger los derechos previsionales de los afiliados y pensionados, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía chilenos, a través de una regulación y supervisión de calidad, la entrega oportuna de información clara y confiable, y la realización de educación previsional.
SUSESO	Garantizar el acceso de las personas a los beneficios de los regímenes de seguridad social a través de la regulación y su difusión, supervigilancia y resolución de contiendas, en el ámbito de nuestra competencia, con calidad, eficiencia, oportunidad y cercanía.
SUPERSALUD	Proteger, promover, y velar por el cumplimiento igualitario de los derechos de las personas en salud, con relación a Fonasa, Isapres y prestadores.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado a las misiones declaradas por las tres Superintendencias del estudio, se identifican objetivos relevantes como la regulación, la calidad, la protección de derechos, la oportunidad de la fiscalización y entrega de información.

Tabla N°7: Descripción de Visión

Institución	Descripción de Visión
-------------	-----------------------

SP (propuesta en el presente proyecto de grado).	Para el año 2028, queremos ser en Chile la entidad reguladora más eficiente y de mayor excelencia en el ámbito de la regulación, supervisión, educación y atención de usuarios, caracterizada por tener funcionarios comprometidos con la Institución y con la ciudadanía.
SUSESO	Ser reconocidos como una institución innovadora y referente técnico en el ámbito de la seguridad social, que crea valor público.
SUPERSALUD	Somos una Superintendencia que se ha convertido en un referente en la protección de derechos de las personas frente al sistema de salud; respetada por los fiscalizados y regulados; responsable y rigurosa en el uso de sus facultades; excelente, impecable y transparente en su gestión; moderna, innovadora y amable con las personas y funcionarios, quienes trabajan con orgullo por el hecho de ser parte de esta institución.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis efectuado a las visiones declaradas por estos organismos fiscalizadores, se identifican aspectos como la excelencia, la creación de valor, la innovación, transparencia, educación y compromiso.

Como se mencionó anteriormente, el *benchmark* también consideró el análisis de información sobre procesos certificados bajo Norma ISO 9001, que se obtuvo a través de una solicitud, mediante ley de transparencia, realizada en noviembre de 2021. Las respuestas obtenidas se tabularon y se presentan en la Tabla N°8, Procesos certificados bajo Norma ISO 9001. La única Institución que cuenta con procesos certificados bajo ISO 9001, es la Superintendencia de Pensiones, lo cual se traduce en una fortaleza que se debe considerar al elaborar el análisis FODA.

Tabla N°8: Procesos certificados bajo Norma ISO 9001

Institución	Procesos certificados bajo ISO 9001	Fecha Vencimiento
SP	Atención de Usuarios.	09.05.2022

	Compras y Contrataciones Públicas. Gestión de Recursos Humanos Soporte Informático.	
SUSESO	No cuenta con procesos certificados	
SUPERSALUD	No cuenta con procesos certificados	

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de elaborar la curva de valor de los tres organismos fiscalizadores analizados, se realizaron dos preguntas esenciales: qué valora el usuario y qué busca satisfacer. Para ello, se desarrolló una lluvia de ideas en la que participaron funcionarios de la Superintendencia de Pensiones, a partir de la cual, se proponen un total de trece variables asociadas a la percepción de la calidad del servicio en los Organismos Fiscalizadores del ámbito de la Seguridad Social. La evaluación del desempeño se realizó considerando la misión, visión, antecedentes publicados en sus sitios web, la información obtenida por ley de transparencia y la opinión de 20 funcionarios de la Superintendencia de Pensiones.

En la Tabla N°9, se presenta la evaluación del desempeño de cada uno de los atributos asociados a la calidad del servicio, en base a una escala que va desde el 1 al 5, donde 1 es el atributo con menor desempeño y 5 aquel que supone un mejor desempeño dentro de la Institución.

Tabla N°9: Variables asociadas a la percepción de calidad del servicio en Organismos Fiscalizadores del ámbito de la Seguridad Social.

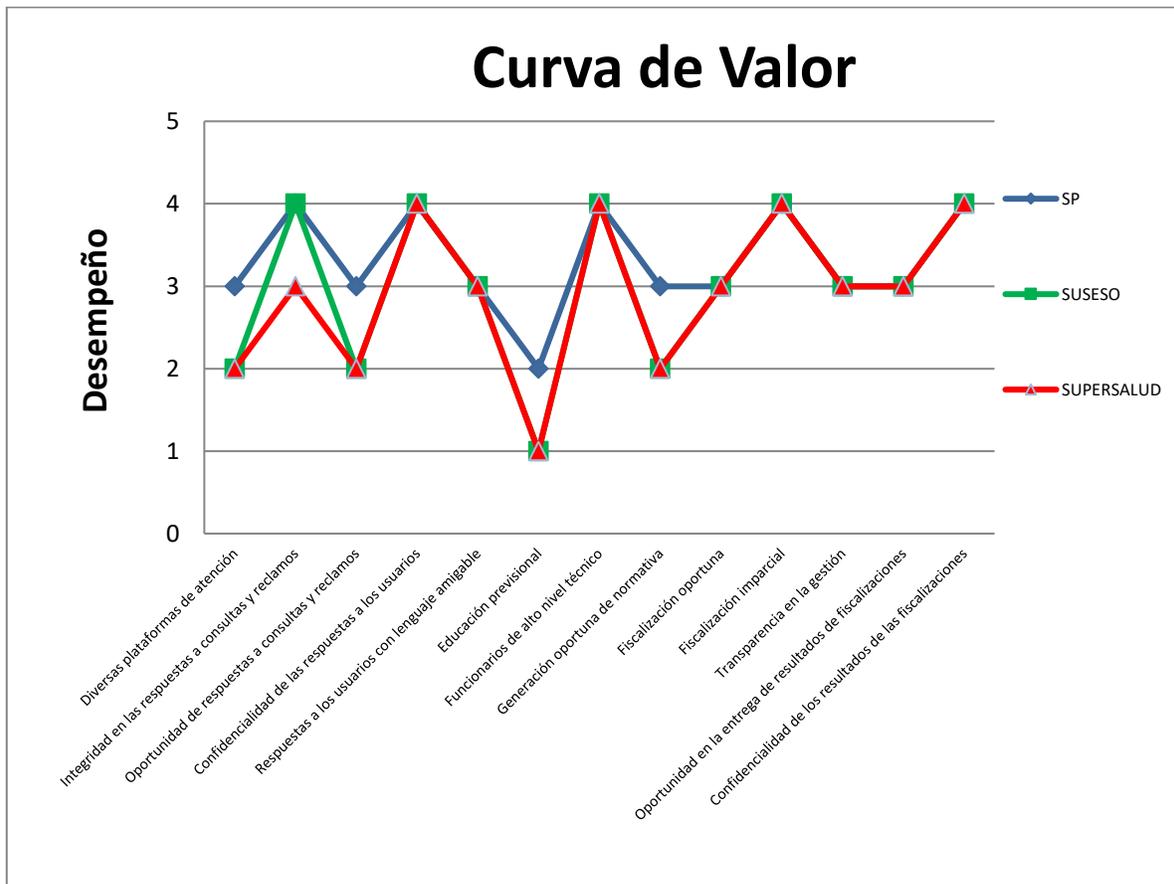
N°	Variables	Desempeño		
		SP	SUSESO	SUPER

				SALUD
1	Diversas plataformas de atención	3	2	2
2	Integridad en las respuestas a consultas y reclamos	4	4	3
3	Oportunidad de respuestas a consultas y reclamos	3	2	2
4	Confidencialidad de respuestas a los usuarios	4	4	4
5	Respuestas a usuarios con lenguaje amigable	3	3	3
6	Educación previsional	2	1	1
7	Funcionarios de alto nivel técnico	4	4	4
8	Generación oportuna de normativa	3	2	2
9	Fiscalización oportuna	3	3	3
10	Fiscalización imparcial	4	4	4
11	Transparencia en la gestión	3	3	3
12	Oportunidad en la entrega de resultados de fiscalizaciones	3	3	3
13	Confidencialidad de los resultados de las fiscalizaciones	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos del análisis efectuado a las variables relevantes, se grafican en la Figura N°4: Determinación de la curva de valor. Como se puede observar, las curvas de valor de las tres instituciones son similares, destacando que aquellos atributos sobre los cuales la Superintendencia de Pensiones tiene mejor desempeño son: diversas plataformas de atención, oportunidad de respuesta a consultas y reclamos, educación previsional y generación oportuna de normativa.

Figura N°4: Determinación de la curva de valor



Fuente: elaboración propia.

Elaborada la curva de valor de la Superintendencia de Pensiones, corresponde proyectar esta curva hacia el futuro, alineándola con la visión propuesta para la Institución. La Tabla N°10 presenta la evaluación del desempeño actual de la Superintendencia de Pensiones y la evaluación del desempeño proyectada al 2028, en base a una escala que va desde el 1 al 5, donde 1 es el atributo con menor desempeño y 5 aquel que supone un mejor desempeño dentro de la Institución. Como se puede observar, los atributos a explotar de aquí al año 2028, son: diversas plataformas de atención, educación previsional, generación oportuna de normativa, fiscalización oportuna y oportunidad en la entrega de los resultados de fiscalización.

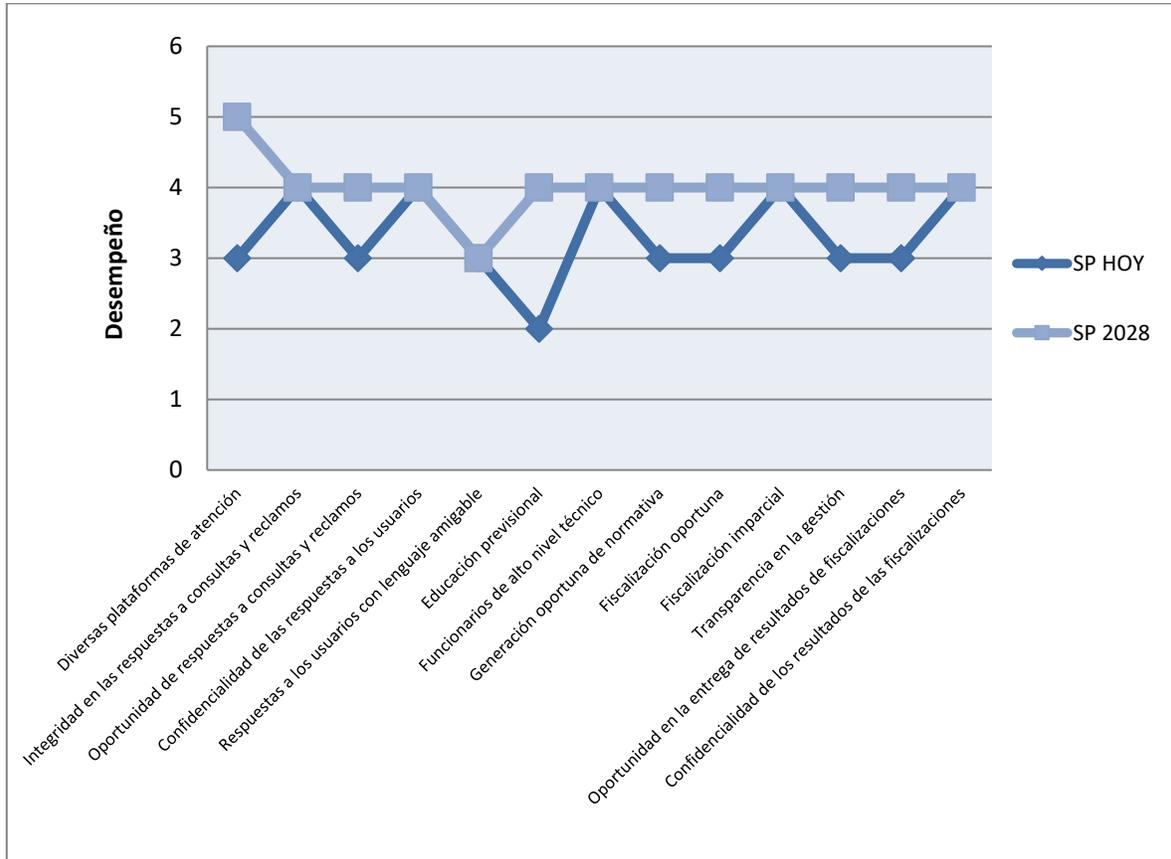
Tabla N°10: Variables asociados a la percepción de calidad del servicio en la Superintendencia hoy y proyectada al año 2028.

N°	Variables	SP HOY	SP 2028
1	Diversas plataformas de atención	3	5
2	Integridad en las respuestas a consultas y reclamos	4	4
3	Oportunidad de respuestas a consultas y reclamos	3	4
4	Confidencialidad de las respuestas a los usuarios	4	4
5	Respuestas a los usuarios con lenguaje amigable	3	3
6	Educación previsional	2	4
7	Funcionarios de alto nivel técnico	4	4
8	Generación oportuna de normativa	3	4
9	Fiscalización oportuna	3	4
10	Fiscalización imparcial	4	4
11	Transparencia en la gestión	3	4
12	Oportunidad en la entrega de resultados de fiscalizaciones	3	4
13	Confidencialidad de los resultados de las fiscalizaciones	4	4

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de la curva de valor proyectada al año 2028 en relación con la curva de valor actual, se presenta en la Figura N°5, distinguiéndose con una línea punteada azul, aquellos atributos valorados por la ciudadanía (atributos 1 al 6) y aquellos atributos valorados tanto por el público como por los regulados (atributos 7 al 13).

Figura N°5: Curva de Valor Actual de la Superintendencia de Pensiones v/s Curva de Valor Proyectada al 2028.



Fuente: elaboración propia.

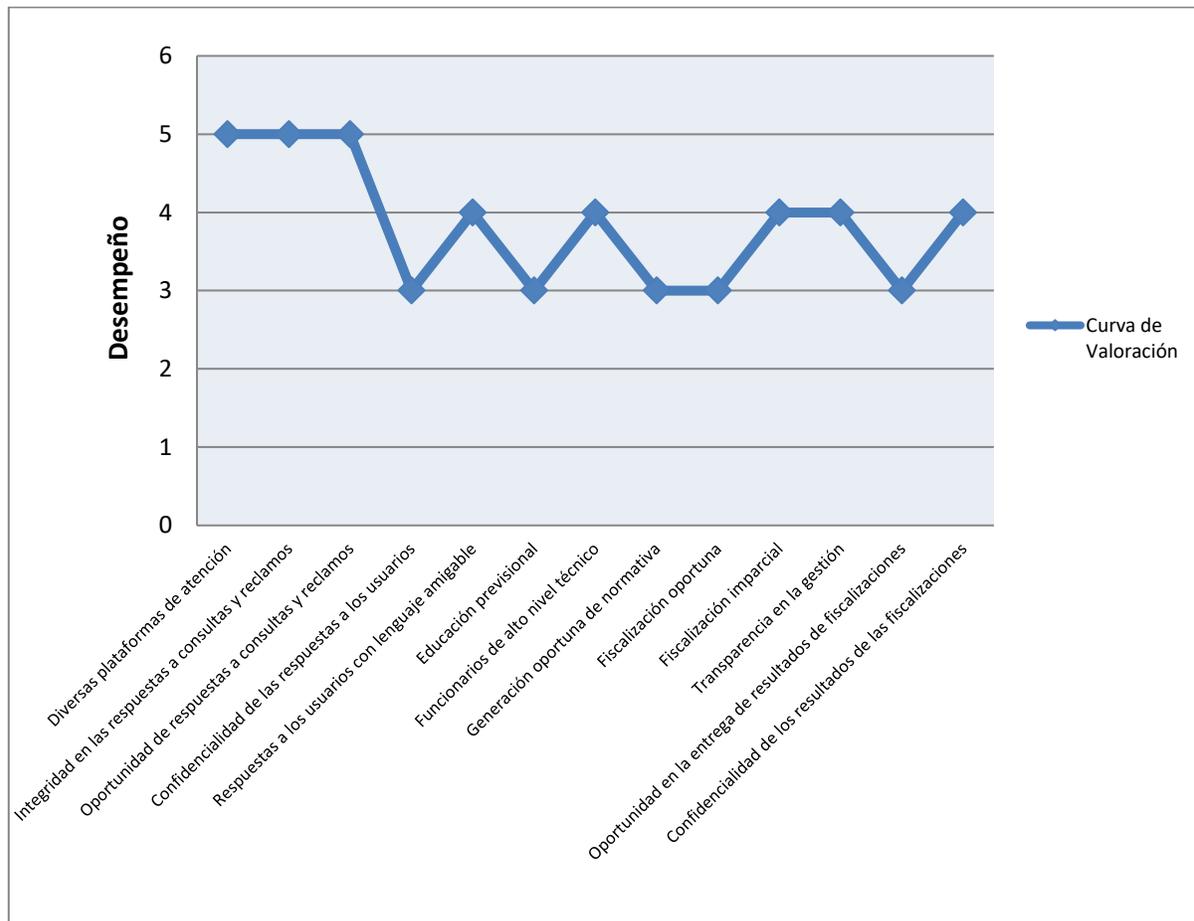
Para la Superintendencia de Pensiones se estimó necesario elaborar una curva de valoración, es decir, la curva que muestra la importancia relativa que le entrega el usuario y regulados a cada variable de evaluación. Para realizar esta curva, se asoció un atributo valorado por el usuario, para cada variable levantada en la curva de valor y se le asignó una nota de evaluación, que se obtuvo a través de una consulta realizada al interior de la institución, utilizando la escala de valoración de 1 a 5, donde 1 representa un atributo poco valorado y 5 un atributo muy valorado. La Tabla N°11: Determinación de los atributos utilizados en la curva de valoración, presenta el resultado de dicho análisis y en la Figura N°6: Curva de Valoración de la Superintendencia de Pensiones, se grafica el resultado.

Tabla N°11: Determinación de los atributos utilizados en la curva de valoración.

N°	Atributo	Variable relacionada	Curva de Valoración
1	Acceder a la SP a través de distintos canales	Diversas plataformas de atención	5
2	Obtener respuestas a todo lo que se consulta	Integridad en las respuestas a consultas y reclamos	5
3	Obtener respuestas a la brevedad	Oportunidad de respuestas a consultas y reclamos	5
4	No divulgar a terceros información confidencial	Confidencialidad de las respuestas a los usuarios	2
5	Comprender las respuestas entregadas por la SP	Respuestas a los usuarios con lenguaje amigable	4
6	Conocer sobre el sistema de pensiones	Educación previsional	3
7	Funcionarios que sepan de leyes y normas previsionales	Funcionarios de alto nivel técnico	4
8	Implementar las leyes a tiempo	Generación oportuna de normativa	3
9	Fiscalizar cuando corresponda	Fiscalización oportuna	3
10	Fiscalizar a todos los regulados	Fiscalización imparcial	4
11	Cumplir el rol fiscalizador debidamente	Transparencia en la gestión	4
12	Comunicar los resultados una vez concluidas las fiscalizaciones	Oportunidad en la entrega de resultados de fiscalizaciones	3
13	No divulgar a terceros los resultados de las fiscalizaciones	Confidencialidad de los resultados de las fiscalizaciones	4

Fuente: Elaboración propia

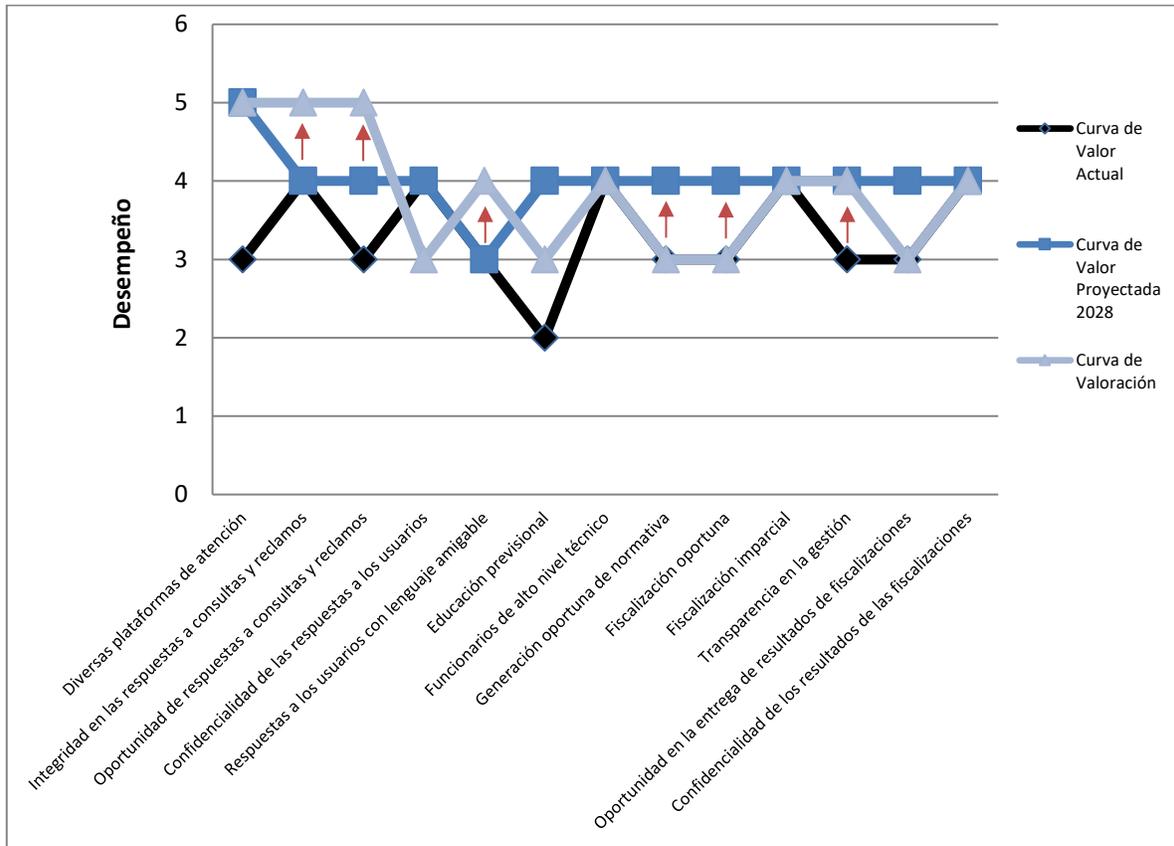
*Figura N°6: Curva de Valoración de la Superintendencia de Pensiones*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados combinados del análisis de la curva de valor actual y la curva de valor proyectada, junto con el resultado del análisis de la curva de valoración, se presentan en la Figura N°7: Relación entre Curva de Valor Actual-Proyectada y Curva de Valoración.

*Figura N°7: Relación entre Curva de Valor Actual-Proyectada y Curva de Valoración.*



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Selección de atributos claves

Con el propósito de identificar aquellas variables relevantes para los distintos grupos interesados, se formularon tres preguntas claves:

1. ¿El atributo es valorado por los usuarios?
2. ¿Es factible de mejorar el atributo?
3. ¿El atributo es fuente de ventaja competitiva?

El detalle del análisis realizado a cada atributo se encuentra en el Anexo N°3 *Determinación de las variables relevantes* y los resultados obtenidos del análisis han sido cuantificados en la Tabla N°12: Identificación de las variables relevantes,

en donde se identifican aquellas variables que resultan relevantes para la Institución y que, a su vez, usuarios más valoran.

El criterio utilizado para determinar las variables relevantes a considerar en la propuesta de valor consistió en escoger aquellas variables cuya calificación estuviese por sobre los 10 puntos.

Tabla N°12: Identificación de las variables relevantes.

N°	Variables	¿Valorado por los usuarios? 1: Menos importante 5: Muy importante	¿Factible de mejorar? 1: Infactible 5: Muy factible	¿Fuente de Ventaja Competitiva? 1: Común 5: Diferenciador	Puntaje Total	Selección
1	<b>Diversas plataformas de atención</b>	4	4	4	12	SI
2	<b>Integridad de las respuestas a consultas y reclamos.</b>	5	2	5	12	SI
3	<b>Oportunidad de respuestas a consultas y reclamos</b>	5	3	3	11	SI
4	Confidencialidad de las respuestas a los usuarios.	4	3	2	9	NO
5	Respuestas a los usuarios con lenguaje amigable.	4	3	2	9	NO
6	<b>Educación previsional permanente.</b>	3	5	5	13	SI
7	Funcionarios de alto nivel técnico.	3	3	3	9	NO
8	<b>Generación oportuna de normas.</b>	4	4	3	11	SI
9	Fiscalización oportuna.	3	2	4	9	NO
10	<b>Fiscalización en base a riesgos.</b>	4	3	4	11	SI
11	Transparencia en la gestión.	3	3	3	9	NO
12	Oportunidad en la entrega de resultados de fiscalizaciones.	3	1	3	7	NO
13	Confidencialidad de los resultados de las fiscalizaciones.	4	4	2	10	NO

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis efectuado a la curva de valor y a la curva de valoración de la Superintendencia de Pensiones, se identificaron las variables relevantes que forman parte de la propuesta de valor de la Institución. La descripción de los atributos claves se realiza a continuación.

- Fiscalización en base a riesgos: los usuarios esperan que la institución trabaje de manera transparente y fiscalice a todos los regulados, cuando corresponda, de tal manera que se levanten oportunamente los riesgos que puedan afectar la correcta administración de sus cuentas, la inversión de sus fondos o la entrega de beneficios y prestaciones y que, por su parte, los regulados puedan implementar medidas que correspondan, sean estas correctivas y preventivas.
- Agilidad en la emisión de normas: los usuarios valoran que cada vez que se emite una ley, rápidamente se genere la norma que regula su correcta implementación, con el propósito de que puedan recibir una correcta administración de sus cuentas y de sus fondos previsionales, como asimismo obtener los beneficios y prestaciones del sistema. Un ejemplo de lo anterior se observó durante los procesos de retiro 10%, derivados de la pandemia COVID.
- Diversos canales de atención: los usuarios valoran tener a su disposición diversos canales de atención. Solo por nombrar algunos ejemplos, tienen la alternativa de ir presencialmente, comunicarse a través de plataformas virtuales o simplemente consultar el sitio web, lo cual facilita la interacción con el usuario y también facilita la oportunidad de la atención.
- Respuestas integrales: las respuestas a los usuarios deben ser integrales, es decir, se debe responder todo aquello que se consulta de manera correcta y con apego a las leyes y normativas.
- Respuestas oportunas: para la institución responder las consultas que realiza la ciudadanía oportunamente, es relevante, puesto que mejora la calidad del servicio. Por su parte, para la ciudadanía es esencial obtener respuestas oportunas, sobre todo porque por lo general las consultas son realizadas por ciudadanos que se encuentran próximas a jubilar o que se encuentran en situación de discapacidad.

- Educación previsional permanente: la ciudadanía valor la realización de actividades que le permitan obtener un mayor conocimiento sobre cómo funciona el sistema de pensiones y el seguro de cesantía. Asimismo, para la Institución es de suma importancia que la ciudadanía se eduque en materias previsionales, siendo esta una fuente diferenciadora en relación con las otras Superintendencias.

El cumplimiento de cada uno de los atributos claves seleccionados, se miden en el cuadro de mando integral, a través de los indicadores presentados en la Tabla N°13, que serán desarrollados más adelante:

Tabla N°13: Atributos de la propuesta de valor e indicadores para medir cumplimiento.

Atributo	Indicador
Fiscalización en base a riesgos	Cobertura de procesos riesgosos a través de fiscalización.
Agilidad en la emisión de normas	Porcentaje de cumplimiento de la planificación normativa, dentro de plazo.
Diversos canales de atención	Usuarios que se atienden a través de plataformas virtuales.
Respuestas integrales	respuestas a los usuarios que cumplen con criterios internos de calidad.
Respuestas oportunas	Tiempo de respuesta a los usuarios.
Educación previsional permanente	Programas de educación previsional planificados y ejecutados en el año t.

### 5.3 Declaración de la propuesta de valor

Identificados los atributos claves corresponde elaborar una propuesta de valor, que consiste en la promesa que realiza una organización a su segmento de usuarios, respecto de un conjunto acotado de características o atributos del servicio que éstos valoran y debe contener al menos un atributo diferenciador respecto de sus competidores. Además, la propuesta de valor guía la asignación de recursos a través de la relación causal que existe entre los atributos, los procesos internos y los recursos. De esta forma, cada atributo permite identificar los procesos claves que le dan forma, los que, a su vez, determinan cuáles son los recursos claves donde la organización debe invertir (Farías, 2016).

Para elaborar una propuesta de valor atractiva para los usuarios de la Superintendencia de Pensiones, se han considerado tanto el resultado del análisis FODA cuantitativo, como los resultados entregados por la curva de valor y de valoración, todo lo cual ha permitido identificar insumos, atributos valorados por los usuarios y variables relevantes, que hacen a la Institución distinta de las otras Superintendencias estudiadas. A continuación, se presenta y describe la propuesta de valor para la Institución.

*“Somos un organismo del Estado que supervisa en base a riesgos y genera normas oportunamente, disponemos de diversos canales de atención con el propósito de atender y resolver de manera integral y oportuna las consultas y reclamos de la ciudadanía, y estamos comprometidos con realizar educación previsional permanente”.*

Como se puede observar, la declaración de propuesta de valor para la Superintendencia de Pensiones recoge los seis atributos más valorados por los usuarios, junto con las variables más relevantes de la curva de valor de la Institución, descritas en el punto 5.2 del presente documento.

#### **5.4 Descripción de la estrategia de la Superintendencia de Pensiones**

Una estrategia se define como un patrón de propósitos, políticas, programas, proyectos, acciones, decisiones o asignaciones de recursos que definen qué es una organización, qué hace y por qué lo hace. Las estrategias pueden variar por nivel, función y marco de tiempo y obviamente varían en términos de qué tan bien se desempeñan contra expectativas o requisitos (Bryson, 2011).

Como resultado del desarrollo y análisis estratégico, se han diseñado los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.
- Aumentar la satisfacción de los ciudadanos.
- Ampliar el conocimiento sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía.
- Orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos.
- Agilizar emisión de normas.
- Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.
- Ampliar cobertura de atención de público.
- Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.
- Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.
- Aumentar la motivación de los funcionarios.
- Explotar la infraestructura tecnológica.
- Desarrollar las competencias de los funcionarios.
- Ejecutar correctamente el presupuesto fiscal.

El logro de los objetivos antes señalados se sostiene en tres ejes estratégicos:

- Eficiencia operacional: busca mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, de tal manera que los usuarios tengan sus cuentas debidamente administradas, sus fondos previsionales sean invertidos con apego a la norma y reciban los beneficios y prestaciones del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, a través de la optimización de las actividades de fiscalización y de regulación, apoyándose en la retención y el desarrollo de competencias claves de los funcionarios, como asimismo de la explotación de la infraestructura tecnológica.

- Calidad de servicio al usuario: este eje busca aumentar la satisfacción de los ciudadanos, a través de la entrega de respuestas oportunas, de calidad y a través de diversas plataformas de atención, utilizando para ello el conocimiento experto de sus funcionarios y el apoyo de la tecnología.
- Cercanía con la ciudadanía: este eje tiene como propósito lograr que la ciudadanía tenga conocimiento sobre cómo funciona el sistema de pensiones y el seguro de cesantía, a través de la ejecución de actividades de educación previsional, soportada en el conocimiento que los funcionarios tengan sobre la materia y también en el uso de tecnología disponible.

Es importante además identificar de qué forma la estrategia recoge la propuesta de valor y también, cómo se integra con el resultado del análisis estratégico. Para ello, la Tabla N°14: Foco de la propuesta de valor y su relación con las perspectivas, resume la estrategia de la Superintendencia de Pensiones a través del levantamiento de los atributos de la propuesta de valor previamente definida, que constituye el eje de la estrategia, y la identificación de procesos claves, capacidades y recursos que permitan lograr los objetivos planteados.

Tabla N°14: Foco de la propuesta de valor y su relación con las perspectivas de procesos, capacidades y recursos.

Foco	Procesos claves, capacidades y recursos necesarios.
Fiscalización en base a riesgos	Derivado del análisis FODA, se concluyó que se debe explotar contar con funcionarios con experiencia en el sistema de pensiones. Los fiscalizadores de la institución cuentan con amplia experiencia y conocimiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, por lo cual resulta esencial su retención. Este equipo experto aporta con sus conocimientos en desarrollar procesos de fiscalización utilizando un modelo de supervisión en base a riesgo, que se apoya de una herramienta tecnológica creada internamente, en donde se ingresa la evaluación de los procesos relevantes de cada regulado y un resultado según su riesgo. De esa forma se orientan los esfuerzos de fiscalización hacia aquellos procesos más riesgosos, o en donde se evidencien incumplimientos, debilidades o riesgos que puedan afectar los

	<p>procesos ejecutados por los regulados, con el propósito de que tomen medidas oportunas en la mejora sus procesos, beneficiando a los afiliados, cotizantes y pensionados en la correcta administración de cuentas e inversión de fondos y la entrega oportuna de beneficios y prestaciones. El desarrollo de estas actividades permite avanzar en la eficiencia operacional de la Institución.</p>
<p>Generación oportuna de normas</p>	<p>La Intendencia de Regulación se encuentra conformada por profesionales que poseen amplia experiencia en la elaboración de normas e instrucciones hacia los regulados y se encuentran preparados para enfrentar cualquier desafío en términos de elaboración normativa. Es un equipo técnico que debe estar atento a los cambios legales, para elaborar de forma ágil y con calidad las normas que regulan el sistema de pensiones y de cesantía, siendo esencial su retención. El apoyo de la tecnología es importante en el proceso de elaboración normativa, debido a que los controles de revisión y aprobaciones se realizan de forma electrónica.</p>
<p>Diversidad en los Canales de Atención</p>	<p>A través de la amplia gama de canales disponibles, la Institución realiza la atención de usuarios, siendo éste un proceso clave para el logro de la misión. Esta diversidad de canales permite llegar a un mayor número de usuarios y atender los requerimientos de la ciudadanía de forma oportuna, para lo cual se requiere la disponibilidad de infraestructura física y tecnológica.</p>
<p>Respuestas oportunas e integrales</p>	<p>La División de Atención de Usuarios cuenta con funcionarios desplegados a lo largo del país, cuya función es atender todas las consultas y reclamos de la ciudadanía. Para dar respuesta oportuna e integral, es relevante la experticia de los funcionarios para gestionar y resolver consultas a tiempo, con un lenguaje amigable. Como soporte al proceso de generación de respuestas, existen sistemas informáticos que ayudan a controlar los tiempos de respuesta, asistir en la búsqueda de información útil como, por ejemplo, datos históricos de cotizaciones y generar oficios de respuesta. Para apoyar el cumplimiento de los objetivos, el proceso de atención de público se encuentra certificado bajo la norma ISO 9001:2015, lo cual asegura el cumplimiento de estándares de calidad en la generación de respuestas oportunas e integrales, siendo una fortaleza que la Institución debe continuar explotando.</p>

Educación previsional oportuna	Como se concluyó del análisis FODA, la Superintendencia tiene la fortaleza de contar con funcionarios con experticia en el sistema de pensiones y un fuerte compromiso con la ciudadanía respecto de sostener instancias de educación previsional. Para ello también es muy importante disponer de herramientas tecnológicas y plataformas digitales que permitan llegar a un mayor número de personas y desarrollar más actividades de educación previsional. El logro de estos objetivos permite avanzar en la cercanía con la ciudadanía y además atender la debilidad detectada en el análisis FODA referido a la falta de educación previsional.
--------------------------------	---

## **6. MODELO DE NEGOCIO**

Ya descrita la estrategia para la institución, que identifica cómo lograr la propuesta de valor, corresponde planificar la estrategia y para ello se describe el modelo de negocio de la Superintendencia de Pensiones, necesario para entregar los atributos identificados en la propuesta de valor y generar la rentabilidad social para los usuarios. Posteriormente, se realiza el análisis de dicho modelo y se concluye con una propuesta de potenciales mejoras al modelo, que permitan capturar la mayor rentabilidad social para los usuarios.

### **6.1. Definición del modelo de negocio**

Para desarrollar el modelo de negocio de la Superintendencia de Pensiones, se ha utilizado como herramienta el Lienzo de Modelo de Negocio o *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2012), lienzo que no es de uso exclusivo para organizaciones lucrativas, sino que también es útil para entidades del sector público, y cubre cuatro áreas principales de un negocio: clientes o usuarios, oferta, infraestructura y viabilidad económica, permitiendo identificar de qué forma crea, ofrece y captura valor la Institución, a través del análisis de nueve pilares o dimensiones.

A continuación, se describen brevemente cada una de las dimensiones descritas en el Lienzo de Modelo de Negocio:

- Segmentos de usuarios: la institución debe seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos de usuarios a los cuales se va a dirigir, agrupados según necesidades, comportamientos y atributos comunes, con el propósito de aumentar la satisfacción de sus usuarios.
- Propuesta de valor: corresponde al conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado y constituye una serie de ventajas que la institución ofrece a los usuarios.
- Canales: representa el modo en que la institución se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y entregarles una

propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la organización y sus usuarios.

- Relaciones con usuarios: en esta dimensión se define el tipo de relación que la institución establece con cada segmento de usuarios, que puede realizarse, por ejemplo, presencialmente o de forma virtual. Lo interesante es que el tipo de relación que exista con el usuario impacta en su experiencia global.
- Fuentes de ingresos: se deben identificar las diversas formas en que la organización genera sus fuentes de ingreso. Tratándose de entidades gubernamentales, existen presupuestos previamente discutidos, y asignados por ley, que son proporcionados en forma anual.
- Recursos claves: representan los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione y le permita crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y entregar el valor social. Estos recursos claves pueden ser las dependencias, maquinarias, el capital intelectual de sus trabajadores, etc.
- Actividades claves: aquellas actividades estratégicas relevantes que debe desarrollar la organización para que su modelo de negocio sea exitoso. Algunos ejemplos de actividades claves pueden ser, a modo de ejemplo, la producción, la comercialización, la mantención y la calidad del servicio.
- Socios estratégicos: representa la red de proveedores y socios que ayudan a que el negocio funcione. Las alianzas permiten optimizar los modelos de negocio, reduciendo riesgos o adquiriendo recursos. Algunos tipos de asociaciones claves se pueden observar cuando se externaliza un servicio, por ejemplo, de mantención o de atención de usuarios.
- Estructura de costos: corresponde identificar los costos que implica trabajar con un modelo de negocio, identificando costos asociados a la creación y entrega de valor, como por ejemplo, aquellos costos fijos y variables

En la figura N°8, se presenta el modelo de negocio de la Superintendencia de Pensiones, el cual se centra en la propuesta de valor que fue definida en el Capítulo 5, numeral 5.3, declaración de la propuesta de valor.

*Figura N°8: Modelo de Negocios de la Superintendencia de Pensiones*

Socios estratégicos	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con usuarios	Segmentos de usuarios
<p>Empresa externa que provee servicio de call center</p> <p>Registro Civil e Identificación</p> <p>Comisión para el Mercado Financiero</p> <p>Unidad de Análisis Financiero</p>	<p>Regulación</p> <p>Fiscalización</p> <p>Atención de usuarios</p> <p>Capacitación continua</p> <p>Educación previsional</p> <p>Aplicación de sanciones</p>	<p>Somos un organismo del Estado que fiscaliza en base a riesgos y genera normas oportunamente; disponemos de diversos canales de atención con el propósito de atender y resolver de manera integral y oportuna las consultas y reclamos de la ciudadanía, y estamos comprometidos con realizar educación previsional permanente</p>	<p>Anualmente, el Superintendente de Pensiones presenta la cuenta pública participativa, en donde da a conocer la gestión de la Institución.</p> <p>Al dirigirse a la Superintendencia, la atención del usuario se entrega con un trato cordial, amable y empático, a través de los distintos canales de atención definidos.</p> <p>Las respuestas a consultas y reclamos que realiza la ciudadanía, se generan utilizando lenguaje amigable, a través de oficio.</p> <p>Las actividades de educación previsional, se realizan de manera presencial o remota, utilizando lenguaje amigable.</p>	<p><b>Mercado segmentado</b></p> <p>Afiliados y cotizantes del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.</p> <p>Pensionados del sistema de pensiones.</p> <p>Ciudadanía en general.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p><b>Físicos:</b> Dependencias institucionales y oficinas de atención de público a lo largo del país.</p> <p>Conocimiento especializado de los funcionarios.</p> <p>Sistema de Gestión Documental, Sistema de Generación de Oficios.</p> <p>Soporte tecnológico</p>		<p><b>Canales</b></p> <p><b>Canales de Atención:</b> Agencias, canal web, canal postal, call center y plataforma virtual.</p> <p><b>Distribución:</b> a través de oficios, que son documentos formales.</p> <p><b>Comunicación:</b> Sitio WEB, Redes sociales.</p>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
<p>Remuneraciones (61%)</p> <p>Comisiones médicas (28%)</p> <p>Bienes y servicios de consumo (9%)</p> <p>Licencias informáticas (1%)</p>		<p>Aporte fiscal</p>		

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 Análisis del modelo de negocio

Con el propósito de comprender cada dimensión del Modelo de Negocios descrito en la Figura N°8: Modelo de Negocios de la Superintendencia de Pensiones, e identificar cómo aportan al logro de los objetivos de la Superintendencia de Pensiones, se ha realizado el análisis de cada dimensión y su relación con la propuesta de valor.

- Segmentos de usuarios: la Superintendencia cuenta con una gran cantidad de usuarios, con características e intereses particulares. El primero de ellos corresponde a los afiliados y cotizantes del sistema de pensiones, es decir, ciudadanos afiliados al sistema de pensiones, cotizantes o no, que poseen una cuenta obligatoria de cotizaciones en alguna de las AFP del sistema. El segundo grupo está conformado por afiliados y cotizantes del seguro de cesantía, que destinan un porcentaje de sus remuneraciones al financiamiento de este seguro, que tiene como propósito asistir al ciudadano con un aporte económico en caso de materializarse una cesantía. El tercer grupo lo conforman aquellos pensionados, que reciben prestaciones a través de alguna de las AFP del sistema y finalmente, la ciudadanía en general, que se dirige a la Superintendencia porque necesita algún servicio o información específica sobre el sistema de pensiones o de cesantía, como por ejemplo, estadísticas y estudios.
- Canales: los canales de atención, de distribución y de comunicación que la Superintendencia de Pensiones ha dispuesto para atender a los distintos segmentos de usuarios, son los siguientes:

Canales de atención: para la atención de sus usuarios, la Institución cuenta con oficinas de atención de público en todas las regiones del país, además de oficinas centrales de atención de público, de modo que puedan realizar sus requerimientos directamente a través de los analistas de atención de público.

Además, existe el call-center, canal a través del cual se pueden resolver consultas básicas; el canal postal, que prácticamente no se utiliza y por último, durante los últimos dos años, producto de la irrupción de la pandemia, se habilitó una plataforma virtual, que permite conectar al ciudadano con la Institución como si se tratase de una atención presencial, evitando tiempos de traslado.

Canales de distribución: la Superintendencia utiliza los oficios, sean estos ordinarios o reservados, como canal formal de comunicación con los distintos segmentos de usuarios. Actualmente, estos documentos son elaborados y generados a través de un sistema automatizado de generación de oficios, lo que ha permitido hacer más eficiente, limpio y seguro el proceso de elaboración y aprobación de tales documentos.

Canales de comunicación: Para entregar información relevante que ayude a los usuarios a informarse, educarse y resolver consultas sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía, la Superintendencia ha dispuesto el sitio web de la Institución como principal canal para la entrega de información y de manera complementaria, a través de las redes sociales, como Twitter y LinkedIn, también se pone a disposición de la ciudadanía información relevante y útil.

En relación con la propuesta de valor, los distintos segmentos valoran la amplia gama de canales de atención con los que cuenta la Institución, que los funcionarios puedan atender, a través de diversas plataformas sus requerimientos independientemente de la distancia física que exista entre el ciudadano y la Institución, la agilización de los tiempos de respuestas a requerimientos y consultas y que tanto en el sitio web como en las redes sociales, se disponga de información útil y relevante para la toma de decisiones.

- Relaciones con usuarios: se han identificado tres instancias en las cuales se generan relaciones con los usuarios y que ayudan a cumplir la propuesta de valor de la Institución.

La primera de ellas se materializa cuando el Superintendente presenta la cuenta pública anual participativa, actividad en formato híbrido, dirigida a la ciudadanía y que tiene como propósito informar el resultado de la gestión de un año determinado, dando cuenta a la ciudadanía de las actividades de fiscalización o supervisión y de regulación efectuadas por la institución, informando además la metodología de fiscalización y de regulación (elaboración normativa).

La segunda instancia se materializa durante la atención de los usuarios, que puede ser a través de los distintos canales de atención dispuestos por la Institución, a quienes se les debe entregar un trato cordial, amable y empático.

Las respuestas a consultas y reclamos se transmiten a través de oficio a la dirección de correo electrónico o postal definida por el usuario, y se elaboran cumpliendo ciertos estándares de calidad, utilizando un lenguaje amigable y comprensible. Para garantizar la integridad de las respuestas entregadas a los distintos segmentos, existe un proceso escalado interno de revisión y aprobación de todas las respuestas entregadas.

La última interacción se produce cuando la institución realiza sus actividades de educación previsional, sean estas presenciales o a través de plataformas virtuales.

- Fuentes de ingreso: la única fuente de ingresos de la Superintendencia de Pensiones proviene del aporte fiscal, asignado anualmente y sobre el cual la Institución debe dar cuenta de su ejecución, de forma mensual. Para el año 2023 este aporte fiscal asciende a M\$20.755.386 (Senado, 2022) y para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor, la Institución debe disponer de un presupuesto que permita cubrir el pago de las remuneraciones de los funcionarios especialistas en sus ámbitos de competencia, mantener en funcionamiento óptimo los sistemas informáticos que soportan el quehacer de la Institución, mantener operativos los diversos canales de atención y disponer

del presupuesto necesario para dar cumplimiento a las actividades de regulación y fiscalización planificadas.

- Recursos claves: el conocimiento especializado sobre materias previsionales de los funcionarios es el recurso más relevante con que cuenta la Superintendencia y que permite cumplir con la propuesta de valor. Otros recursos claves que aportan en el logro de esta propuesta son los sistemas informáticos, que soportan los procesos y donde se encuentra información relevante como, por ejemplo, las bases de datos de los afiliados con información histórica de sus cotizaciones, el sistema de supervisión basada en riesgos, que contiene información histórica del resultado de las evaluaciones realizadas a los entes regulados, como asimismo todo el soporte tecnológico que permite la ejecución del quehacer diario de los funcionarios, debido a que en su mayoría las actividades se realizan utilizando los computadores. También son recursos claves las dependencias institucionales y las oficinas de atención de público a lo largo del país.
- Actividades claves: la actividad de regulación que ejerce la Institución, a través de la interpretación de las leyes en su ámbito de competencia y generación de las instrucciones o normativa asociada, facilita que los regulados se orienten y se ciñan a la normativa para implementar correctamente las leyes. Lo anterior, para que los afiliados, cotizantes y pensionados, reciban una correcta administración de sus cuentas y de sus recursos previsionales y además obtengan las prestaciones y beneficios, por parte de los regulados. Por su parte, teniendo como base la norma y además buenas prácticas, la institución desarrolla actividades de supervisión de manera imparcial, orientando los recursos sobre aquellos procesos ejecutados por los regulados que presenten una mayor exposición al riesgo y aquellos que requieren de mayor atención, por tratarse de procesos normados, de manera de poder identificar oportunidades de mejora, irregularidades o incumplimientos normativos y solicitar a los

regulados las acciones que permitan subsanar dichos incumplimientos o riesgos, y de corresponder, aplicar sanciones ejemplares con el propósito de evitar su reiteración, impulsando de esta manera que los afiliados, cotizantes y pensionados, reciban la correcta administración de sus cuentas y obtengan las prestaciones y beneficios por parte de los regulados.

Por su parte, la atención de los usuarios también es una actividad clave y la Superintendencia realiza grandes esfuerzos por disponer de profesionales, herramientas tecnológicas de soporte y plataformas de atención acordes a las necesidades de los usuarios de la Superintendencia, con el propósito de lograr la propuesta de valor.

Una actividad clave de soporte es la capacitación permanente y de calidad, para los funcionarios, con el propósito de dotarlos con las herramientas suficientes que les permitan atender y resolver correctamente, dentro de los plazos establecidos, los requerimientos de los distintos segmentos o grupos de interés, normar a los entes regulados, fiscalizar el cumplimiento normativo de los regulados y promover la aplicación e implementación de buenas prácticas en los diversos procesos.

- **Socios estratégicos:** Por el lado de la fiscalización y regulación, la principal asociación de la Superintendencia es con otros organismos reguladores, tales como la Comisión para el Mercado Financiero para elaborar normas conjuntas, como por ejemplo aquella referida a los asesores financieros previsionales, y la Unidad de Análisis Financiero, por el tema de la prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. Por otro lado, existe una asociación importante con el registro civil, quien provee las bases de datos para que la Superintendencia pueda realizar consultas sobre datos de personas. Estas asociaciones contribuyen a robustecer las actividades de fiscalización imparcial de todos los regulados, al obtener retroalimentación e información relevante y oportuna que es útil, como por ejemplo para impedir que el sistema de pensiones sea utilizado como medio para lavar activos o para evitar la

ocurrencia de fraudes que puedan afectar las cuentas personales de los afiliados o clientes.

Por el lado de la atención de público, la principal asociación es con la empresa externa que provee el servicio de Call-Center. Otras asociaciones claves son el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, de quien depende la Superintendencia de Pensiones, el Ministerio de Hacienda por temas presupuestarios, el consejo para la transparencia para dar respuesta a solicitudes emanadas de terceros por ley de transparencia, y asociaciones de reguladores, de los que la Superintendencia forma parte integrante.

- Estructura de costos: La Superintendencia dispone de un presupuesto destinado principalmente a cubrir el pago de remuneraciones de los funcionarios, que en su mayoría son fiscalizadores y analistas de atención de público, lo cual es consistente con el uso del recurso clave conocimiento especializado de los funcionarios. Respecto de lo antes señalado, el ítem correspondiente a remuneraciones representa el 61% de los costos de la Institución. Las comisiones médicas, integradas por un conjunto de médicos evaluadores, por su parte, también cumplen una labor fiscalizadora, y representan el 28% de los costos totales de la Institución. En menor proporción, pero no menos importante, se encuentran aquellos bienes y servicios de consumo, donde se encuentran las mantenciones y depreciaciones de infraestructura física y tecnológica, tanto como los costos referidos al uso de licencias informáticas, tales como Windows. Para cumplir con la propuesta de valor es relevante la correcta y adecuada distribución del presupuesto en aquellos ítems claves. La distribución y control de costos es una tarea que se realiza mensualmente y existe una Unidad que tiene a cargo el desarrollo de esta actividad y otra Unidad es la encargada de controlar que esta tarea se desarrolle de acuerdo con los lineamientos emanados desde el Ministerio de Hacienda.

### 6.3 Análisis de Captura de Valor del Modelo de Negocio

El modelo de negocios de la Superintendencia de Pensiones, cuya propuesta de valor se centra en el ciudadano, es adecuado, no obstante, se pueden fortalecer algunos pilares de Canvas, con el propósito de alinearlos con la estrategia definida en el punto 5.4, Descripción de la Estrategia de la Superintendencia de Pensiones y alcanzar la misión y visión de la Institución. En la tabla N°15, se presentan aquellas relaciones del lienzo en donde se identifica de qué forma se está capturando valor y algunas estrategias para mejorar el modelo de negocio.

Tabla N°15. Dimensiones del lienzo y captura de valor

<b>Dimensiones del Lienzo</b>	<b>Análisis sobre captura de valor</b>
Canales	Existen canales que poco se utilizan por parte de los usuarios, como el canal postal, y otros canales que se están potenciando, como el canal de atención virtual. En este sentido, el modelo de negocio se debe ir adaptando a los cambios y avanzar en desarrollar un modelo más ágil, con apoyo de robótica. Por ejemplo, un robot puede ir en búsqueda de datos en las bases de datos de la SP y elaborar respuestas con formato estándar a ciertas consultas, derivando a los ejecutivos de atención solo aquellas consultas o requerimientos que necesariamente necesiten de su intervención o de apoyo experto. Además, un modelo de atención con estas características también podría clasificar consultas de acuerdo con su criticidad, de manera que todas las consultas puedan ser resueltas en el menor tiempo posible, con sentido de urgencia.

<p>Actividades claves</p>	<p>Una de las actividades claves desarrollada por la Institución es la fiscalización y actualmente esta actividad se realiza con apoyo de tecnología, pero existen importantes espacios de mejora en el uso del análisis de bases de datos para efectuar monitoreo continuo sobre los regulados, al mismo tiempo que se puede seguir explotando el uso de tecnología en el proceso de fiscalización, con el propósito de reducir los costos asociados, al enfocar recursos sobre aquellos procesos más críticos. Asimismo, es importante avanzar en desarrollar un solo repositorio que contenga información relevante de las entidades y que se pueda consultar rápidamente. Además, se debe avanzar en la elaboración y control oportuno de indicadores de gestión y de riesgos, tanto del punto de vista del regulador, por las actividades propias realizadas, como del punto de vista de los regulados, respecto de la gestión de sus procesos. Los costos asociados a las actividades de fiscalización se pueden reducir a través de la automatización.</p>
<p>Recursos claves</p>	<p>Plataformas informáticas son claves y se debe trabajar en incrementar sus capacidades y también en automatizar algunas actividades que se realizan de forma manual. Es importante además robustecer cada vez más los sistemas de seguridad de la información para evitar ser vulnerados, debido a que la Institución trabaja con información sensible de afiliados, cotizantes y pensionados.</p>
<p>Socios estratégicos</p>	<p>No se han identificado como socios estratégicos las instituciones de educación y asociaciones gremiales, para efectos de realizar actividades de educación previsional.</p>

## **7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES**

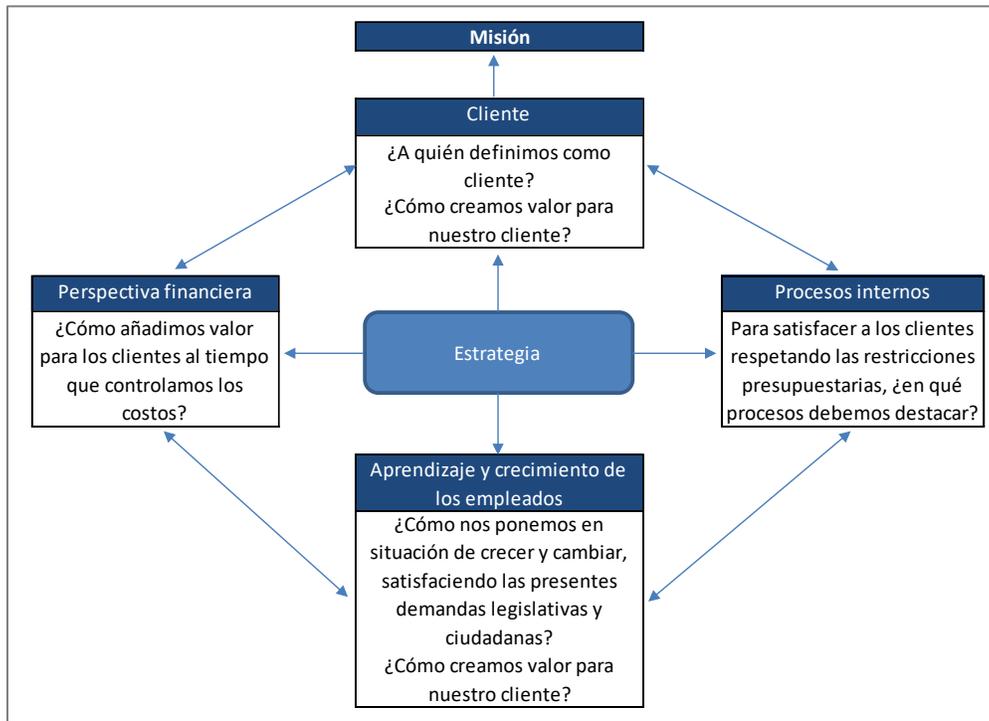
Como parte de la planificación estratégica, en el capítulo anterior se presentó y desarrolló el modelo de negocios de la Institución, en donde se puede observar de qué forma se crea y captura valor para cumplir con la propuesta de valor. Corresponde ahora, traducir la estrategia a través de la definición de objetivos estratégicos y ponerla en práctica. La definición clara y la transmisión de los objetivos estratégicos hacia las distintas jefaturas es muy importante, porque se aborda el problema de la correcta asignación de recursos y la alineación de objetivos hacia el logro de la misión, los cuales se resuelven con adecuados controles de gestión orientados a aumentar la convergencia de los objetivos de los responsables de las distintas áreas de la institución y establecer una relación causal entre cada uno de estos.

La herramienta que se ha decidido utilizar para efectos de traducir la estrategia es el mapa estratégico, que permite visualizar la relación causa-efecto que hay entre los objetivos, los temas estratégicos a trazar y la vinculación con la estrategia planteada por la institución. El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan y Norton, 2008).

A diferencia del sector privado, las organizaciones públicas no existen para producir riqueza para los accionistas. Los objetivos financieros tienen un lugar en el mapa estratégico y las medidas financieras deben ser parte del Cuadro de Mando Integral, pero no representan el destino final por el cual se esfuerza. Por lo tanto, podría considerar colocar una misión objetivo en la parte superior del Mapa y Cuadro de Mando Integral para indicar el objetivo socialmente importante por el cual se está esforzando (Niven, 2008). Tal como se puede observar en la Figura N°9, para las

Instituciones Públicas lo más importante no es la rentabilidad ni la reducción de costos como ocurre en el sector privado, sino más bien su objetivo es lograr la misión centrándose en el usuario, motivo por el cual la misión está en lo más alto del mapa estratégico.

*Figura N°9: Cuadro de Mando Integral para sector público y sin fines de lucro.*



Fuente: Balance Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies, Paul R. Niven.

## 7.1 Mapa Estratégico de la Superintendencia de Pensiones

Con el propósito de presentar los objetivos estratégicos de la Superintendencia de Pensiones, se ha elaborado el Mapa Estratégico que se presenta en la Figura N°10. En dicha herramienta, se pueden observar los siguientes aspectos relevantes:

- a. Los ejes o líneas estratégicas sobre los cuales se van a orientar los objetivos estratégicos, que corresponden a grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa. Para efectos del estudio, los ejes estratégicos se encuentran en la parte inferior del mapa y corresponden a los ejes eficiencia operacional, calidad del servicio al usuario y cercanía con la ciudadanía.
- b. Los objetivos estratégicos definidos para las perspectivas: financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y usuarios.
- c. Los atributos de valor valorados por la ciudadanía, identificados con color azul en el eje estratégico usuarios.

Respecto del orden con que se presentan cada una de las perspectivas en el mapa estratégico, por ser la Superintendencia de Pensiones una Institución Gubernamental, la perspectiva de los usuarios es la más relevante, y se presenta en la parte superior. Más abajo, se presenta la perspectiva de procesos internos; luego, se presenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y finalmente, la perspectiva financiera. Esta última perspectiva se dejó en el último nivel del mapa, debido a que, por tratarse de un organismo público, la Superintendencia recibe un presupuesto anual, el que debe optimizar en la ejecución de actividades que permitan lograr el resto de los objetivos estratégicos definidos, con el propósito de crear valor social.

**Figura N°10: Mapa estratégico de la Superintendencia de Pensiones**



Fuente: elaboración propia.

## 7.2 Definición de los objetivos estratégicos

Para comprender de qué forma se tradujo la estrategia en objetivos estratégicos, la Tabla N°16, Descripción de objetivos estratégicos, presenta una breve descripción de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos en el mapa estratégico, separados por cada perspectiva.

Tabla N°16: Descripción de objetivos estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descripción</b>
Usuarios	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	La ciudadanía confía en el rol que ejerce la Superintendencia de Pensiones sobre sus regulados, para mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía. Para ello, las actividades de supervisión y de regulación que se realizan en forma permanente, están orientadas a que los cotizantes, afiliados y pensionados, reciban sus prestaciones en tiempo y forma, y que tanto la administración de las cuentas individuales como la inversión de los fondos se realice con una adecuada gestión de riesgos.
Usuarios	Aumentar la satisfacción de los ciudadanos.	Las problemáticas de la ciudadanía se resuelvan de manera oportuna, de forma clara, transparente y de manera comprensiva. Además, los usuarios acceden a una atención por parte de la Superintendencia, desde cualquier rincón del país.
Usuarios	Ampliar el conocimiento sobre sistema de pensiones y seguro de cesantía de la ciudadanía.	La ciudadanía conoce desde una fuente independiente y técnica la importancia de un sistema de seguridad social, cómo funciona el sistema de pensiones, quién lo administra y regula, la forma en que se invierten los dineros de las personas para generar rentabilidad, cómo se generan los beneficios y quiénes tienen derecho a su uso.
Procesos internos	Orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos.	Se identifican los procesos y regulados que presentan mayor exposición al riesgo y se orientan recursos de fiscalización para que implementen acciones correctivas oportunas. Asimismo, se orientan actividades de supervisión sobre procesos normativos que presentan algún incumplimiento o que requieren de supervisión permanente por estar expuestos a mayores niveles de riesgo. Todo lo anterior, en base a un enfoque de supervisión estructurado, que permiten fiscalizar de manera imparcial.
Procesos internos	Agilizar la emisión de normas.	El equipo a cargo de elaborar normas lo hace en el menor plazo posible, con la debida calidad, manteniendo interacciones pertinentes con las distintas Divisiones para obtener

		conocimiento experto sobre ciertas materias, dados los recursos humanos disponibles.
Procesos internos	Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.	La SP da respuesta en el menor tiempo posible a consultas y requerimientos efectuados por los ciudadanos, entendiendo que se dirigen a la Institución con alguna consulta o requerimiento, porque se enfrentan a una situación compleja.
Procesos internos	Ampliar cobertura de atención de público.	La atención de usuario se realiza a través de diversos canales, incluyendo el canal virtual. Con ello, se busca realizar un mayor número de atenciones.
Procesos internos	Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.	Entregar respuestas técnicas coherentes, utilizando un lenguaje amigable que resuelva todas las consultas y requerimientos efectuados por la ciudadanía.
Procesos internos	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	Realizar cada vez más actividades de educación previsional, a través de charlas y exposiciones a estudiantes y trabajadores a lo largo de todo el país, ya sea de manera presencial o a través de plataformas virtuales.
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la motivación de los funcionarios.	Los funcionarios se sienten comprometidos, contentos y con ganas de aportar con su quehacer diario, de manera efectiva, a lograr los objetivos de la Superintendencia.
Aprendizaje y crecimiento	Explotar la Infraestructura tecnológica.	Sacarle más provecho a la infraestructura tecnológica de la Institución, al integrar sistemas de información, automatizar controles y reemplazar la manualidad en la ejecución de tareas.
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las competencias de los funcionarios.	Aumentar la experticia de los funcionarios de la Superintendencia, a través de capacitación permanente y de calidad. La capacitación permanente y de calidad se basa en la aplicación de un plan de capacitación anual y un plan de desarrollo individual.
Financiera	Ejecutar el presupuesto fiscal.	La Superintendencia recibe anualmente recursos públicos, que permiten el financiamiento de su quehacer institucional, previa formulación presupuestaria. La ejecución presupuestaria se realiza con transparencia y probidad, dando cuenta de su cumplimiento de acuerdo con lo previamente formulado a la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

### 7.3 Ejes estratégicos y análisis de las relaciones causa – efecto

Como se puede observar en el mapa estratégico presentado en la Figura N°10, la perspectiva financiera está ubicada en la parte más baja del mapa estratégico y sustenta los tres objetivos que forman parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Por su parte, los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento sustentan a todos los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

En la Tabla N°17, se explica la relación causal, de abajo hacia arriba, que existe entre los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del eje estratégico eficiencia operacional.

Tabla N°17: Relación causa-efecto del eje estratégico eficiencia operacional.

<b>Perspectiva</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Descripción relación causa-efecto</b>
Financiera	-	Ejecutar el presupuesto fiscal.	
Aprendizaje y crecimiento	Ejecutar el presupuesto fiscal.	<p>Aumentar la motivación de los funcionarios.</p> <p>Explotar la infraestructura tecnológica.</p> <p>Desarrollar las competencias de los funcionarios.</p>	<p>Disponer de un presupuesto para financiar el quehacer institucional y optimizar su uso, permite:</p> <p>Aumentar la motivación de los funcionarios, a través la asignación de grados a quienes tienen excelentes evaluaciones de desempeño, entregar facilidades para teletrabajar y proporcionar incentivos para la movilidad interna.</p> <p>Avanzar en el proceso de integración de los sistemas de información, el desarrollo y la medición de indicadores de desempeño y la</p>

			<p>implementación de controles automatizados. Avanzar en la cultura digital, a través de un mejor uso de la intranet institucional.</p> <p>Desarrollar competencias de los funcionarios a través de actividades de capacitación ad-hoc.</p>
Procesos internos	Aumentar la motivación de los funcionarios.	<p>Orientar actividades de fiscalización a procesos más riesgosos.</p> <p>Agilizar la emisión de normas.</p>	<p>Realizar actividades que permitan aumentar la motivación de los funcionarios para desarrollar su trabajo, tiene un impacto positivo que se refleja en la calidad de las actividades de fiscalización y en agilizar la elaboración de normas; los funcionarios se sienten más cómodos en la ejecución de su trabajo y comprometidos con sus equipos de trabajo, con las jefaturas y con la Institución.</p>
Procesos internos	Explotar la infraestructura tecnológica.	<p>Orientar actividades de fiscalización a procesos más riesgosos.</p> <p>Agilizar la emisión de normas.</p>	<p>Explotar la infraestructura tecnológica disponible, permite mejorar las actividades de fiscalización a través del uso de herramientas de control, como por ejemplo indicadores de gestión y de riesgos, que permitan identificar procesos más riesgosos que deban ser fiscalizados y en caso de detectarse algún incumplimiento, sancionar oportunamente.</p>

			<p>Por su parte, la elaboración de normas se realiza utilizando como herramienta la plataforma tecnológica de la SP, la cual es segura. Las normas quedan disponibles en el sitio web de la Institución, ya sea para comentarios cuando se están proponiendo, o para consulta cuando ya existe resolución.</p>
Procesos internos	Desarrollar las competencias de los funcionarios.	<p>Orientar actividades de fiscalización a procesos más riesgosos.</p> <p>Agilizar la emisión de normas.</p>	<p>Desarrollar las competencias de los funcionarios a través de la capacitación y formación continua, permite fortalecer las actividades de fiscalización porque se aplican los conocimientos adquiridos, como por ejemplo mejores prácticas, que luego son utilizadas como referencia para fiscalizar procesos en base a riesgo.</p> <p>Por su parte, desarrollar las competencias específicas de los funcionarios encargados de elaborar normas, ayuda en agilizar su elaboración, porque ya conocen de terminologías, estructuras e interpretaciones necesarias para su elaboración.</p>
Usuarios	Orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos.	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	Al orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos, los regulados saben que sus procesos deben estar controlados y las desviaciones deben ser

			atendidas y corregidas oportunamente, todo lo cual permite mejorar el funcionamiento del sistema, beneficiando a los afiliados, cotizantes y pensionados.
Usuarios	Agilizar la elaboración de normas.	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	Si la elaboración de normas se vuelve un proceso más ágil, los regulados se apegan prontamente a las leyes y normas, a través de su implementación, todo lo cual permite mejorar el funcionamiento del sistema, beneficiando a los afiliados, cotizantes y pensionados.

En la Tabla N°18, se explica la relación causal, de arriba hacia abajo, que existe entre los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del eje estratégico calidad del servicio al usuario.

Tabla N°18: Relación causa-efecto del eje estratégico calidad del servicio al usuario.

<b>Perspectiva</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Descripción relación causa-efecto</b>
Financiera	-	Ejecutar el presupuesto fiscal.	
Aprendizaje y crecimiento	Ejecutar el presupuesto fiscal.	Aumentar la motivación de los funcionarios.  Explotar la infraestructura tecnológica.  Desarrollar las competencias	Disponer de un presupuesto para financiar el quehacer institucional y optimizar su uso, permite:  Aumentar la motivación de los funcionarios, a través la asignación de grados a quienes tienen excelentes evaluaciones de desempeño, entregar facilidades para

		de los funcionarios.	<p>teletrabajar y proporcionar incentivos para la movilidad interna.</p> <p>Avanzar en el proceso de integración de los sistemas de información, el desarrollo y la medición de indicadores de calidad y desempeño y la implementación de controles automatizados.</p> <p>Desarrollar competencias de los funcionarios a través de actividades de capacitación ad-hoc.</p>
Procesos internos	Aumentar la motivación de los funcionarios	<p>Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.</p> <p>Ampliar cobertura de atención de público.</p> <p>Mejorar la calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.</p>	<p>Realizar actividades que permitan aumentar la motivación de los funcionarios para desarrollar su trabajo, tiene un impacto positivo en la eficiencia, lo cual se refleja en mejorar la calidad de las respuestas a los usuarios; los funcionarios se sienten más cómodos en la ejecución de su trabajo y comprometidos con la Institución. Por otra parte, si los funcionarios se encuentran motivados también tienen buena disposición para realizar atención de público a través de otros canales de atención, como lo es el canal telemático. Finalmente, un equipo de trabajo motivado y comprometido, trabaja fuertemente en mejorar la calidad de respuestas a los</p>

			usuarios, a través de un lenguaje amigable y correcto.
Procesos internos	Explotar la infraestructura tecnológica	<p>Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.</p> <p>Mejorar la calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.</p> <p>Ampliar cobertura de atención de público.</p>	<p>Explotar la infraestructura tecnológica permite brindar un servicio de atención con capacidad de respuesta oportuna, debido a que las plataformas informáticas disponibles permiten ingresar las consultas, identificar materia de consulta, controlar tiempos de respuestas y generar respuestas ad-hoc. Además, existe accesibilidad a las bases de datos actualizadas de afiliados y pensionados dentro de la Institución, lo cual permite agilizar la resolución de consultas y también mejorar la calidad de las respuestas que se proporcionan a los usuarios.</p> <p>Por otra parte, explotar la infraestructura tecnológica, a través del uso de plataformas virtuales con acceso a internet, permite llegar a un mayor número de ciudadanos, porque las atenciones se realizan con la misma calidad de atención y cumpliendo los mismos estándares de calidad que si la atención fuese presencial.</p>
Procesos internos	Desarrollar las competencias	Brindar servicio de atención con	Por su parte, desarrollar las competencias de los funcionarios a través de la



			proceso oportuno de atención.
Usuarios	Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.	Aumentar la satisfacción de los ciudadanos.	Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios permite aumentar la satisfacción de los ciudadanos, porque valoran que las respuestas sean comprensibles y en un lenguaje amigable. Para ello, es indispensable el conocimiento de los analistas de atención de usuarios sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía.

En la Tabla N°19, se explica la relación causal, de arriba hacia abajo, que existe entre los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del eje estratégico cercanía con la ciudadanía.

Tabla N°19: Relación causa-efecto del eje estratégico cercanía con la ciudadanía.

<b>Perspectiva</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Descripción relación causa-efecto</b>
Financiera	-	Ejecutar el presupuesto fiscal.	
Aprendizaje y crecimiento	Ejecutar el presupuesto fiscal.	Aumentar la motivación de los funcionarios.  Explotar la infraestructura tecnológica.  Desarrollar las competencias	Disponer de un presupuesto para financiar el quehacer institucional y optimizar su uso, permite:  Aumentar la motivación de los funcionarios, a través la asignación de grados a quienes tienen excelentes evaluaciones de desempeño, entregar facilidades para teletrabajar y proporcionar

		de los funcionarios.	<p>incentivos para la movilidad interna.</p> <p>Disponer de sistemas y tecnología que sirvan de base para el desarrollo de actividades de educación previsional.</p> <p>Desarrollar competencias de los funcionarios a través de actividades de capacitación ad-hoc.</p>
Procesos internos	Aumentar la motivación de los funcionarios.	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	Con funcionarios motivados es más factible crear un clima de colaboración interno orientado a proporcionar a la ciudadanía buenas actividades de educación, utilizando un lenguaje empático, amigable y cercano.
Procesos internos	Explotar la infraestructura tecnológica.	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	Desarrollar actividades de educación soportadas en infraestructura tecnológica, tanto a través de plataformas de aprendizaje virtual gratuitas como a través de información disponible en el sitio web de la Institución, permite llegar con el mensaje a un mayor número de ciudadanos.
Procesos internos	Desarrollar las competencias de los funcionarios.	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	A través de capacitaciones específicas para el área de educación previsional, se desarrollan habilidades y se reciben herramientas que son puestas en práctica a través de la difusión de actividades

			de educación previsional de calidad, con información útil y relevante.
Usuarios	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	Ampliar el conocimiento sobre sistema de pensiones y seguro de cesantía de la ciudadanía.	Desarrollar actividades de educación previsional a la ciudadanía, permite que amplíen el conocimiento sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía, al proporcionar información útil y relevante en esta materia.

## **8. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES**

Definidos los distintos objetivos estratégicos de la Institución, a través del mapa estratégico, corresponde medir el desempeño de cada uno de los objetivos estratégicos que permiten cumplir con la misión. Dicha medición es una manera de impulsar mejoras al desempeño de la Institución a través de una alineación horizontal y vertical y disponer de indicadores aterriza en términos específicos la definición de los objetivos, permitiendo rastrear el progreso de la entidad en cuanto al logro de los objetivos, siendo importante además establecer metas para cada una de estas medidas, porque permite a los altos cargos controlar la gestión y tomar medidas oportunas en caso de observar desviaciones. Además, resulta relevante elaborar para cada objetivo estratégico, proyectos o programas específicos, que impulsen su logro.

Para medir el desempeño de la Superintendencia de Pensiones, se ha utilizado como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CM), una representación operativa del Mapa Estratégico, que ayuda a poner en práctica la estrategia y focalizar la medición en los principales temas estratégicos claves de la organización, convirtiéndose en una herramienta de alineación horizontal y vertical al interior de la organización (Kaplan y Norton, 2008). Además, se presentan las iniciativas estratégicas elaboradas para cada uno de los objetivos estratégicos definidos en el Capítulo 7.

## **8.1 Cuadro de Mando Integral de la Superintendencia de Pensiones**

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que será utilizada para medir el desempeño de la Institución y en la Tabla N°20: Cuadro de Mando Integral para la Superintendencia de Pensiones, se presenta el CMI separado por perspectiva de usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera. Se pueden identificar cada uno de los objetivos estratégicos, el nombre del indicador que permitirá verificar el cumplimiento del objetivo, la métrica, meta y frecuencia de su medición.

Tabla N°20: Cuadro de Mando Integral para la Superintendencia de Pensiones.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Usuarios	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	Porcentaje de ciudadanía que evalúa favorablemente el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía	(Cantidad de personas que al responder encuesta de percepción, evalúan como bueno o muy bueno el rol ejercido por la Superintendencia para velar por el correcto funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, en cuanto a seguridad de los fondos, administración de cuentas y entrega de beneficios y prestaciones/Total de personas que responden encuesta de percepción) * 100. (*) Ver Anexo N°4, encuesta de percepción.	90%	Anual
	Aumentar la satisfacción de los ciudadanos.	Porcentaje de satisfacción neta con los servicios recibidos de la Institución	(Cantidad de personas que al responder encuesta de satisfacción, califican el servicio entregado por la Superintendencia como bueno o muy bueno/Total de personas que responden encuesta de satisfacción) * 100. (*). Ver Anexo N°5, encuesta de satisfacción de usuarios.	90%	Mensual
	Ampliar el conocimiento sobre sistema de pensiones y seguro de cesantía de la ciudadanía.	Porcentaje de evaluaciones aprobadas.	(Cantidad de evaluaciones con nota superior a 6,0 /Total de evaluaciones realizadas) * 100.	90%	Trimestral

(\*) Se utiliza escala Likert, donde el usuario evalúa el sistema como: Muy malo, malo, ni bueno ni malo, bueno o muy bueno.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Procesos internos	Orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos.	Cobertura de procesos riesgosos a través de fiscalización.	(Cantidad de fiscalizaciones desarrolladas sobre procesos riesgosos del regulado X en el año t /Cantidad de procesos definidos como riesgosos para el regulado X al finalizar el año t-1)* 100.	90%	Anual
		Porcentaje de planes de acción implementados en tiempo y forma	(Cantidad de planes de acción que se implementan en tiempo y forma por parte del regulado X/Total de planes de acción a implementar, comprometidos con la Institución por parte del regulado X)*100.	90%	Semestral
	Agilizar la correcta emisión de normas	Porcentaje de cumplimiento de la planificación normativa, dentro de plazo.	(Normas emitidas dentro del plazo comprometido para el año t/Normas emitidas que fueron comprometidas en el año t)	95%	Anual
		Porcentaje de normas emitidas sin errores.	(Normas emitidas en el período t que no requirieron de una modificación o ser complementada/Cantidad de normas emitidas en el período t)*100.	>90%	Anual
	Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.	Tiempo de respuesta a los usuarios.	(Cantidad de respuestas enviadas dentro de 15 días hábiles después de recibida la consulta/Total de respuestas enviadas a la ciudadanía)*100	95%	Mensual
		Tiempo interno de respuesta cuando un requerimiento es derivado desde DASU a otra División o a Fiscalía	(Cantidad de respuestas enviadas por las distintas divisiones a DASU, dentro de los 8 días hábiles posteriores de haber sido recibidas/total de respuestas enviadas a DASU por las distintas divisiones) *100	95%	Mensual
	Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.	Porcentaje de respuestas a los usuarios que cumplen con criterios internos de calidad.	(Cantidad de respuestas a usuarios que cumplen criterios internos de calidad/Cantidad total de respuestas a usuarios muestreadas) *100. Nota: Los criterios de calidad son: lenguaje amigable y respuesta íntegra. Cada mes se muestrea el 10% de las respuestas enviadas el mes anterior.	>95%	Mensual
	Ampliar cobertura de atención de público.	Porcentaje de usuarios que se atienden a través de plataformas virtuales.	(Cantidad de atenciones realizadas a través de plataformas virtuales en el año t/Cantidad de atenciones realizadas a través de plataformas virtuales en el año t-1) *100.	>10%	Anual
	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	Porcentaje de programas de educación previsional planificados y ejecutados en el año t.	(Cantidad de programas de educación previsional planificados y ejecutados en el año t/Total de programas de educación previsional planificados para el año t) * 100.	90%	Anual

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la motivación de los funcionarios.	Funcionarios que se sienten motivados en permanecer y aportar a la Institución, según encuesta anual interna de motivación.	(Funcionarios que demuestran, en la encuesta anual, motivación por permanecer y aportar a la Institución /Total de Funcionarios) *100. Ver Anexo N°7, propuesta de encuesta anual sobre motivación, utilizando una escala Likert.	80%	Anual
		Funcionarios que realizan teletrabajo y cuyas evaluaciones de desempeño son buenas o muy buenas.	(Funcionarios que realizan teletrabajo y cuyas evaluaciones de desempeño son buenas o muy buenas/Total de funcionarios con teletrabajo) *100. Escala Likert, de 1 a 5 donde 1 es muy mala y 5 muy buena.	90%	Anual
	Explotar la Infraestructura tecnológica.	Porcentaje de procesos que se realizan utilizando la infraestructura tecnológica.	(Procesos que se encuentran soportados en la infraestructura tecnológica en el año t/Cantidad de procesos soportados en la infraestructura tecnológica al año t-1.)	>1	Anual
	Desarrollar las competencias de los funcionarios.	Porcentaje de funcionarios/as capacitados, con evaluación de satisfacción, que evalúan los servicios recibidos con calificación bueno o mayor.	(Funcionarios/as capacitados, con evaluación de satisfacción, que evalúan servicios recibidos con calificación bueno o mayor/Total de funcionarios capacitados, con evaluación de satisfacción) * 100. Se utiliza escala Likert, de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 muy bueno.	95%	Anual
Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación de la Institución.		(Actividades de capacitación planificadas y ejecutadas en el año t/Actividades de capacitación planificadas en el año t) * 100.	95%	Anual	
Financiera	Ejecutar el presupuesto fiscal asignado.	Porcentaje de ejecución presupuestaria en el mes de diciembre del año t, respecto a la ejecución del gasto total del año t.	Gasto real año t/Presupuesto asignado año t.	1	Anual

## 8.2 Declaración de iniciativas estratégicas

Definidos los objetivos estratégicos y elaborada la herramienta a través de la cual se mide el desempeño de estos, corresponde proponer las iniciativas estratégicas alineadas con cada uno de los ejes estratégicos, que permitirán impulsar el logro de las declaraciones estratégicas.

Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera y mueve una masa organizativa, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operativas cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a la organización a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008). A continuación, en la tabla N°21, se proponen para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, separados por eje estratégico, una serie de iniciativas estratégicas a ser implementadas en el período 2022-2028. Sin embargo, debido a que por temas presupuestarios no es posible implementar todas las iniciativas propuestas, se ha determinado implementar aquellas iniciativas cuyo peso relativo global es superior a dos, según el grado de aporte al objetivo estratégico. Finalmente, las iniciativas a implementar son las siguientes:

1. Transformación digital de la Institución: La iniciativa busca mejorar la eficiencia en el funcionamiento y gestión interna de la Superintendencia de Pensiones, a través de una cultura de mejora continua e innovación. Para ello, lo que se busca es que todos los procesos que se desarrollen de forma manual sean llevados a sistemas y que, a su vez, se desarrollen aplicaciones que permitan avanzar en automatizar procesos y controles.

2. Plan de sucesión de cargos: Es indispensable que el conocimiento se retenga y el plan de sucesión de cargos viene a cubrir este propósito, a través de un acompañamiento en temas claves sobre el sistema de pensiones y el seguro de cesantía, que deben realizar las jefaturas próximas a su retiro, sobre los funcionarios que se hayan definido como claves para recibir este conocimiento.

3. Modelo de atención de usuarios 2.0: esta iniciativa busca avanzar hacia un nuevo modelo de atención que se desarrolle a través de sistemas integrados con otros organismos públicos, en plataformas seguras, permita conocer al usuario que se dirige a la institución y se puedan solucionar lo más prontamente sus necesidades.

Tabla N°21: Propuesta de iniciativas estratégicas para cada eje estratégico.

Eje	Objetivos	Transformación	Plan de sucesión	Modelo de atención	Plan de reconocimiento funcionario	Programa de educación previsional
Eficiencia operacional	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	1				
	Orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos.	1				
	Agilizar la correcta emisión de normas	1				
	Aumentar la motivación de los funcionarios.				0,6	
	Explotar la Infraestructura tecnológica.	1				
	Desarrollar las competencias de los funcionarios.		0,9			
	Ejecutar el presupuesto fiscal asignado.					
Calidad de servicio al usuario	Aumentar la satisfacción de los ciudadanos.			1		
	Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.			1		
	Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.			1		
	Ampliar cobertura de atención de público.			1		
	Aumentar la motivación de los funcionarios.				0,6	
	Explotar la Infraestructura tecnológica.			1		
	Desarrollar las competencias de los funcionarios.		0,9			
	Ejecutar el presupuesto fiscal asignado.					
Cercanía con la ciudadanía	Ampliar el conocimiento sobre sistema de pensiones y seguro de cesantía de la ciudadanía.					0,8
	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	1				1
	Aumentar la motivación de los funcionarios.				0,6	
	Explotar la Infraestructura tecnológica.	1				
	Desarrollar las competencias de los funcionarios.		0,9			
	Ejecutar el presupuesto fiscal asignado.					
	Relevancia global de la iniciativa	<b>6</b>	<b>2,7</b>	<b>5</b>	1,8	1,8

Fuente: elaboración propia.

## **9. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA**

En este capítulo se explican las funciones que tienen los cargos de la primera línea de la Superintendencia de Pensiones y los objetivos que deben cumplir. Posteriormente, se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que permiten a la Superintendencia lograr sus objetivos, identificando aquellas Divisiones, Departamentos y Áreas que participan en la gestión de dichas actividades. Finalmente, se presentan cuadros de mandos para la Intendencia de Fiscalización y Regulación, como asimismo tablero de control para la Unidad de Educación Previsional, que son para efectos del proyecto, las más relevantes y críticas para lograr la estrategia de la Institución.

### **9.1 Explicación de las funciones que realiza la Superintendencia de Pensiones.**

El despliegue estratégico se basa en el organigrama de la Institución, presentado en el Anexo N°2 Organigrama de la Superintendencia de Pensiones. Dicho despliegue permite identificar las principales funciones que tienen los cargos de la SP y sus objetivos. A continuación, se realiza una breve descripción de las funciones y objetivos de la fiscalía y las Intendencias y Divisiones de la Institución, poniendo foco en aquellas que forman parte del desdoblamiento estratégico.

- **Fiscalía:** tiene como objetivo velar que tanto las actuaciones de la Superintendencia como de los regulados se enmarquen en la legalidad vigente, con el fin de propender a la atención oportuna de los estados de necesidades de la población en materia de seguridad social. Asimismo, propende a que los beneficios previsionales y de seguridad social se otorguen sin dilación a sus titulares, acorde con la normativa aplicable a los regímenes previsionales administrados por el IPS; al sistema de pensiones basado en la capitalización individual; al sistema solitario de pensiones y al

seguro de cesantía, para proporcionar una mejor calidad de vida a sus titulares y lograr que la interpretación de la legislación del sistema hecha por la Superintendencia sea respaldada judicialmente y que las infracciones a la normativa vigente por parte de los regulados les implique un castigo que corrija su conducta.

- **Intendencia de Regulación:** esta Intendencia tiene como objetivos asesorar al Superintendente en materias regulatorias relacionadas con los sistemas de pensiones y seguro de cesantía, mediante la dictación de normativa la elaboración de estudios con sustento técnico, proveer información de calidad y oportuna a los usuarios de los Sistemas de Pensiones y Seguro de Cesantía, representar a la Superintendencia ante los organismos internacionales de los cuales Chile es miembro (OECD, IOPS, AIOS) y proveer apoyo técnico/contraparte técnica a otros organismos públicos. Para lograr sus objetivos, la Intendencia de Regulación en forma permanente perfecciona marco normativo, contribuye al mejoramiento de los sistemas de pensiones y seguro de cesantía a través de un análisis técnico que permita el desarrollo y fortalecimiento de los referidos sistemas, potencia el acercamiento de los usuarios a los Sistemas de Pensiones y Seguro de Cesantía, desarrollando un alto estándar en la calidad de la atención para el adecuado e informado ejercicio de sus derechos y finalmente, apoya al Gabinete en materias relativas a las relaciones internacionales de la Superintendencia de Pensiones, participando y coordinando las actividades relacionadas a la participación de la SP en distintos organismos internacionales. De esta Intendencia, dependen las siguientes Divisiones: Desarrollo Normativo, Estudios y Atención y Servicios al Usuario.
- **División de Desarrollo Normativo:** el principal objetivo de esta División, es lograr una regulación que sea eficaz, eficiente y preventiva en aquellas materias en donde se requiere de principios o lineamientos para el buen desarrollo de las actividades de los organismos supervisados, mediante un

cuerpo normativo estandarizado, armónico y concordante con un enfoque de supervisión basado en riesgos. Adicionalmente, esta División tiene como objetivo mantener una evaluación permanente del Sistema de Pensiones y del Seguro de Cesantía, de modo de realizar propuestas de reforma para el mejor funcionamiento de estos Sistemas. A modo de ejemplo, desde el año 2020 al 2021, para el sistema de pensiones se elaboraron normas referidas al aumento de los beneficios solidarios y a la mejora en la calidad de los servicios; para el seguro de cesantía, se elaboró la norma referida a mejorar los estándares para el resguardo de datos y la continuidad operacional y finalmente, se emitieron otras normas referidas a la protección del empleo (derivadas del COVID-19), a los retiros de los fondos de cuentas de capitalización y a la entrega del bono de cargo fiscal para aquellos afiliados al sistema de pensiones con saldos iguales o inferiores a 200.000 en sus cuentas de cotizaciones obligatorias.

- División de Atención y Servicios al Usuario: esta División es la encargada de recibir consultas, reclamos o solicitudes ciudadanas, a través de las diversas canales de atención disponibles, que actualmente son: el canal presencial, con oficinas en todas las regiones del país, el canal postal, telefónico y el canal web. Una vez recibidos los requerimientos, corresponde efectuar su análisis y de corresponder, derivar a los especialistas dentro de las distintas Divisiones, para responder de forma rápida, oportuna y eficaz a la ciudadanía. Para concluir, se genera la respuesta al ciudadano y se cierra el proceso. Otra de las actividades que realiza esta División es emitir en forma correcta y oportuna las Resoluciones que autorizan el pago de beneficios previsionales a los afiliados y beneficiarios del Sistema de Pensiones.
- Intendencia de Fiscalización: le corresponde efectuar la supervigilancia, control y fiscalización de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía, junto con los respectivos fondos de pensiones y de cesantía que administren, del Instituto de Previsión Social y de las

Comisiones Médicas Regionales y Central, con el propósito de resguardar los intereses de los usuarios, con apego estricto a las leyes y normas que las regulan. El modelo de supervisión aplicado por la Superintendencia de Pensiones consiste en procesos estructurados definidos para identificar, monitorear, controlar y mitigar los riesgos más críticos que enfrentan los fondos, las administradoras, el IPS y las Comisiones Médicas, a través del análisis de los riesgos asociados a sus procesos y de la evaluación de la gestión de éstos. Este modelo de Supervisión Basada en Riesgos (SBR), se basa en un ciclo anual de cinco etapas: planificación, fiscalización, análisis y documentación, comunicación y cierre de ciclo de SBR. De detectarse incumplimientos de leyes y/o de la normativa vigente, la Superintendencia está facultada para sancionar y eventualmente multar dichos incumplimientos. De esta intendencia dependen cuatro Divisiones: Prestaciones y Seguros, Financiera, Control de Instituciones y Comisiones Médicas y Ergonómicas.

- División de Prestaciones y Seguros: esta División tiene la responsabilidad de supervisar que los beneficios del sistema de pensiones y del seguro de cesantía sean otorgados oportuna y correctamente a los afiliados y a sus beneficiarios, debe velar por el fiel cumplimiento por parte de las Administradoras de las cotizaciones que deben exigir a los afiliados en vida activa por el seguro de invalidez y sobrevivencia, evalúa integralmente los riesgos de las AFP, IPS y la AFC en los temas de su competencia y además, supervisa a los Asesores Previsionales y las Entidades de Asesoría Previsional.
- División Financiera: tiene como principales funciones la fiscalización en el ámbito SBR y cumplimiento de las AFP y AFC, generar propuestas de perfeccionamiento Normativo y de Supervisión, velar por el cumplimiento de las regulaciones en el ámbito financiero que aplican a las AFP y la AFC en el cumplimiento de su mandato de invertir en forma segura los fondos bajo su

Administración, supervisar a los estados financieros de los fondos y las entidades, generar y perfeccionar el vector de precios con el que se valorizan los Fondos de Pensiones y supervisar los riesgos financieros: Mercado, crédito y liquidez; de los Fondos de Pensiones.

- División Control de Instituciones: le corresponde supervisar la gestión de riesgo y la gestión de cumplimiento de las Instituciones, evaluando los procesos operacionales y de servicios, excluyendo los de beneficios y los financieros. Estos objetivos se logran a través de la aplicación del Modelo de Supervisión de Riesgo Global de las entidades, la realización de Supervisiones Preventivas evaluando el Riesgo Operacional por proceso de las entidades, la realización de supervisiones de cumplimiento aplicando estándares normativos y a través de Supervisiones de Seguimiento de compromisos. Además, la División participa en el proceso de perfeccionamiento de la Norma interactuando con la Intendencia de Regulación, generando cambios a las normas que se aplican en los procesos de su ámbito, entrega soporte a otras Divisiones resolviendo requerimientos en temas de su ámbito y participa del proceso de Gestión de Riesgo de la Superintendencia.
- División de Comisiones Médicas y Ergonómicas: su función es velar por el cumplimiento integral de la legislación en lo relativo al proceso de calificación de invalidez, tanto de los afiliados al Sistema de Pensiones de Capitalización Individual como para los solicitantes de Pensión Básica Solidaria de Invalidez, por parte de las Comisiones Médicas Regionales y Central, garantizando la justicia y ecuanimidad del proceso, exigiendo la confidencialidad y el acceso libre a la calificación de parte de las personas. Además, tiene la tarea de supervigilar y fiscalizar a la Comisión Ergonómica Nacional y Comisión de Apelaciones, impartiendo las normas operativas para calificar puestos labores como trabajos pesados, dando además la asistencia administrativa necesaria para realizar su cometido. Vela por el eficaz uso de

los recursos entregados a las Comisiones Médicas y Ergonómica y, finalmente, regula las discrepancias de criterios surgidas en la aplicación de las normas para la calificación y evaluación del grado de invalidez entre las Comisiones Médicas Regionales y Central.

- Unidad de comunicaciones y educación previsional: esta unidad depende directamente del Superintendente de Pensiones y es la encargada de coordinar y monitorear las actividades de educación financiera-previsional que realiza la Institución. Dichas actividades, con el apoyo de conocimiento especializado de algunas Divisiones, consisten en charlas presenciales y virtuales a jóvenes del país, exposiciones a nivel nacional e internacional e incorporando, en el sitio web de la Institución, mejor y mayor contenido educativo, de cara al usuario.
- División de Estudios: en un entorno cada vez más exigente y digital, donde los distintos interesados buscan información oportuna y transparente para tomar decisiones, es relevante el papel que juega la Superintendencia de Pensiones, en proporcionar toda la información disponible sobre el sistema de pensiones y del seguro de cesantía, de manera oportuna y transparente. Para lograr lo anterior, la División Estudios, contribuye al perfeccionamiento del Sistema de Pensiones y Seguro de Cesantía Chileno mediante la investigación y estudio de su funcionamiento y la elaboración de propuestas para su mejora. Además, genera y monitorea la calidad de las estadísticas y hace seguimiento a las bases de datos recibidas por la Superintendencia de Pensiones respecto del sistema de pensiones y seguro de cesantía y, por último, elabora informes de seguimiento de los sistemas regulados a ser publicados en la página web institucional.

## **9.2 Flujo de actividades**

Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se describe de manera gráfica, a través de flujogramas, el conjunto de actividades realizadas por las distintas unidades, para que la SP pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos flujogramas sirven de base para la confección de los cuadros de mando de las unidades siguientes. Las principales actividades son: supervisión de regulados, regulación normativa, atención de usuarios, proceso legal, educación previsional y otros procesos.

- Supervisión de regulados

*Figura N°11: Flujoqrama del proceso supervisión de regulados*



Fuente: elaboración propia.

Efectuar el proceso de supervisión le corresponde a la Intendencia de Fiscalización, a través de las Divisiones Prestaciones y Seguros, Financiera, Control de Instituciones y Comisiones Médicas y Ergonómicas.

La Intendencia de Fiscalización tiene la responsabilidad de generar lineamientos de supervisión a todas las Divisiones que dependen de ella y uno de los procesos más relevantes es la evaluación e identificación de procesos riesgosos en las entidades reguladas, para destinar posteriormente los recursos de fiscalización necesarios que permitan a los regulados llevar sus riesgos a niveles aceptables. Dicha evaluación es un proceso anual que se materializa en la planificación de fiscalizaciones, que es realizada en conjunto con todas las Divisiones de la Intendencia, y de ser necesario se ajusta para incorporar nuevas fiscalizaciones. El

avance de la planificación es monitoreado mensualmente por parte de la Intendencia y los resultados de las fiscalizaciones, como asimismo cualquier materia de interés relevante, se informan al Superintendente de Pensiones.

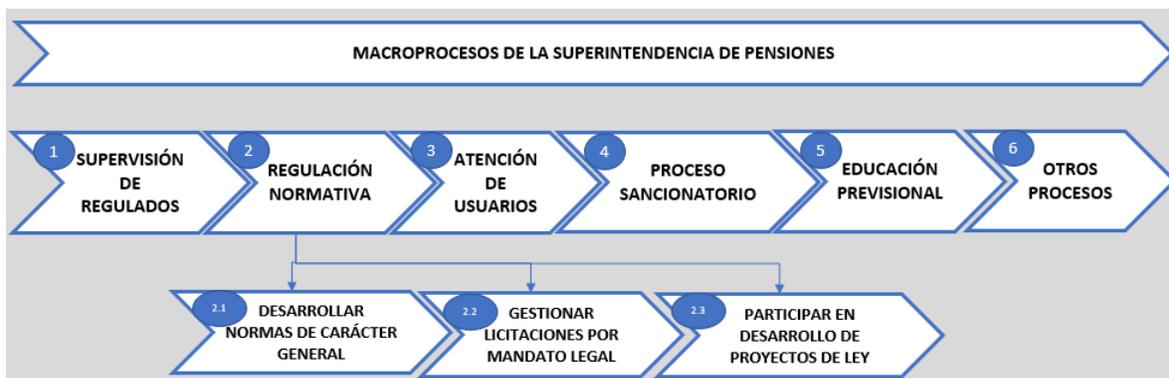
El proceso de fiscalización es permanente, no obstante que tal como fue señalado en el párrafo anterior, las actividades del año se planifican a principio de año, en base a los resultados de evaluación del año anterior, considerando las unidades estándar de fiscalización disponibles, -una medida de medición que permite asignar fiscalizaciones en base a los recursos disponibles-, con el propósito de optimizar los plazos de fiscalización. Las fiscalizaciones o supervisiones comienzan con la elaboración de una Orden de Fiscalización (ORFI), documento en donde quedan plasmados los objetivos, el alcance, normativa aplicable y procedimiento de fiscalización. En base a esta guía, se realiza el trabajo de campo y se concluye el trabajo con un informe de fiscalización y un oficio, de corresponder, en donde se presentan las debilidades, irregularidades o incumplimientos normativos detectados y además se requieren planes de acción que permitan su regularización. La descripción de cada una de estas actividades se presenta a continuación:

- Fiscalización de cumplimiento normativo: fiscalizaciones que tienen como propósito velar porque todos los regulados den cumplimiento fiel a las leyes y normas emitidas por la Superintendencia de Pensiones. De corresponder, los incumplimientos normativos se informan a la fiscalía de la Institución, con el propósito de levantar procesos sancionatorios.
- Supervisión preventiva: fiscalizaciones específicas sobre determinados procesos, orientadas a identificar riesgos que puedan afectar los intereses de los usuarios. En caso de detectarse algún incumplimiento normativo, al igual que con la supervisión de cumplimiento normativo, también se informa a la fiscalía de la Institución.
- Supervisión global de entidades: Es una supervisión integral y preventiva, que incorpora la revisión de todos los riesgos relevantes en cada actividad y procura anticiparse a las debilidades en la gestión que las entidades hacen de

los riesgos y los controles internos asociados a sus principales procesos operativos, promoviendo su corrección y continuo mejoramiento.

- **Fiscalización de seguimiento:** Es una fiscalización permanente que se realiza sobre todos los planes de acción contraídos por parte de los regulados, con el propósito de subsanar las debilidades, riesgos o incumplimientos detectados. El incumplimiento de los planes de acción por parte de los supervisados también puede ser sujeto de solicitud de sanción.
  - **Otras actividades:** Dentro de estas actividades, se encuentra principalmente el dar respuesta interna a las consultas derivadas desde la DASU a cualquiera de las Divisiones pertenecientes a la Intendencia de Fiscalización, cuando se requiere del conocimiento experto; estos son los denominados casos escalados. El proceso contempla recibir la consulta de DASU a través del sistema de gestión documental, analizar antecedentes y gestionar la respuesta interna por parte de un fiscalizador o analista de la División respectiva, para lo cual se elabora una nota electrónica con la respuesta a la consulta, de manera que DASU.
- 
- **Regulación normativa**

*Figura N°12: Flujoograma del proceso regulación normativa*



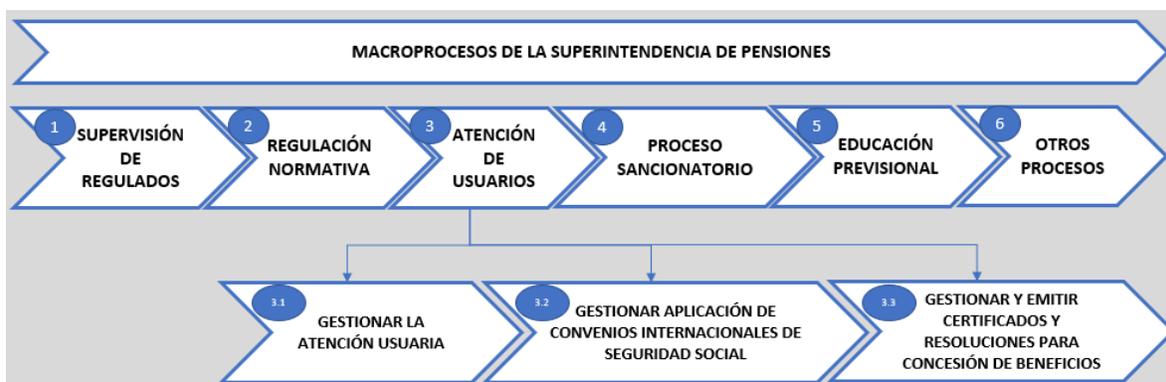
Fuente: elaboración propia.

La regulación normativa es realizada por la Intendencia de Regulación de Prestadores Públicos y Privados, a través de la División de Desarrollo Normativo. Las principales actividades desarrolladas por esta División son las siguientes:

- Desarrollar normas de carácter general (NCG): El proceso de elaboración de una NCG de la Superintendencia de Pensiones, incluye la etapa de planificación, un proceso anual cuyo propósito es levantar los requerimientos normativos, de manera oportuna, sean modificaciones o generación de nueva normativa. Posteriormente, se desarrolla el proyecto de NCG, en donde se elabora la normativa; luego se solicita la participación de las Divisiones involucradas y de la Fiscalía para revisar el proyecto, elaborar comentarios y realizar el análisis jurídico de las propuestas de proyecto de NCG. Concluida la etapa anterior, se publica el proyecto de NCG como norma en trámite en el sitio web de la Superintendencia, con el propósito de recibir comentarios de distintos grupos interesados. Luego, un analista experto analiza todos los comentarios y de corresponder, se realizan las modificaciones que sean necesarias para emitir la NCG aprobada por el Superintendente de Pensiones. Finalmente, se publica en el sitio web institucional y se actualiza el Compendio de Normas del Sistema de Pensiones o del Seguro de Cesantía, según corresponda. Para emitir Circulares y/o Resoluciones, se sigue el mismo flujo que para generar NCG.
- Gestionar licitaciones por mandato legal: La Superintendencia de Pensiones tiene el mandato legal de realizar cada 24 meses la licitación para la administración de las cuentas individuales de los afiliados que ingresen al sistema de pensiones durante el periodo licitado. Para lo anterior, la División de Desarrollo Normativo elabora las bases, que son revisadas por la Fiscalía y enviadas al Ministerio del Trabajo, mediante oficio reservado, para su tramitación ante la Contraloría General de la República. Además, elabora la carta Gantt del proceso de licitación, envía Notas Internas a la Fiscalía y a la División de Administración Interna para establecer fechas y requerimientos para llevar a cabo el proceso correctamente.

- Participación en desarrollo de proyectos de ley: El proceso de elaboración de un Proyecto de ley incluye regularmente las siguientes etapas: Recepción de requerimiento desde Subsecretaría o Ministerios, análisis de requerimiento por parte de áreas especializadas, elaboración de una propuesta de respuesta al requerimiento y envío de una respuesta a la Subsecretaría o a los distintos Ministerios solicitantes, previa revisión del Superintendente. Por otra parte, de ser requerido, la Superintendencia participa de reuniones con Ministerios o Subsecretaría y en discusiones de proyecto en el Congreso Nacional.
- Atención de usuarios

*Figura N°13: Flujo del proceso atención de usuarios*



Fuente: elaboración propia.

La Intendencia de Regulación de Prestadores Públicos y Privados, a través de la División de Atención y Servicios al Usuarios, se relaciona con los usuarios del Sistema de Pensiones y del Seguro de Cesantía, a través de la atención y resolución de requerimientos. Los principales procesos llevados a cabo por esta División se describen a continuación:

- Gestionar la atención usuaria: Se reciben a través de los distintos canales - presencial, virtual, telefónico, web, postal y call center- todos los requerimientos de los usuarios, los cuales son debidamente identificados y registrados para efectuar su control y seguimiento. Una vez registrado el

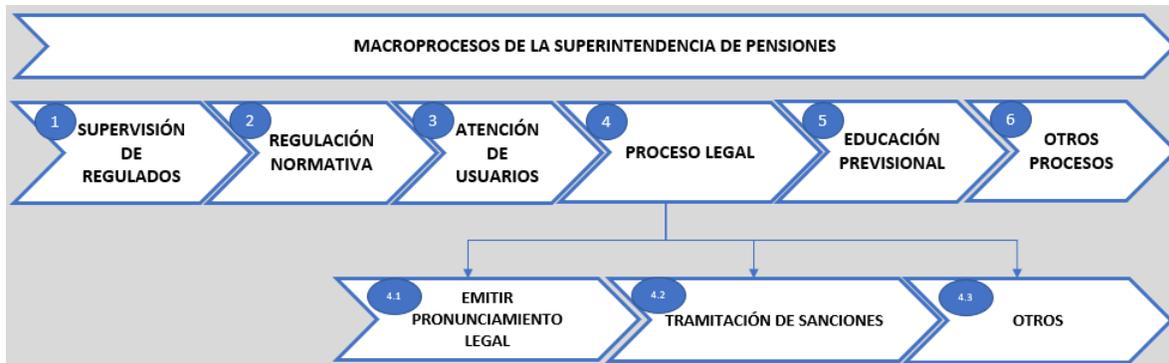
requerimiento, un analista lo revisa para determinar si es o no de competencia de la Superintendencia su respuesta, en cuyo último caso es derivado al organismo competente. De ser de competencia de la Superintendencia, el analista realiza un análisis de primer nivel, que consiste en revisar el requerimiento y determinar si es posible responder inmediatamente, si se debe transmitir el requerimiento a un regulado o se debe solicitar apoyo, ya sea de una División con el conocimiento experto o de la Fiscalía de la Superintendencia, para obtener pronunciamiento. Una vez obtenidos los antecedentes necesarios para dar respuesta al requerimiento del usuario, el analista elabora el oficio de respuesta, documento revisado por las jefaturas correspondientes, y lo envía al usuario, cerrando de esa manera el proceso.

- Gestionar aplicación de convenios internacionales de seguridad social: El proceso tiene como propósito tramitar en forma correcta y oportuna los beneficios previsionales, en aplicación de los Convenios Internacionales de Seguridad Social suscritos por Chile con otros Estados y en conformidad al Compendio de Normas del Sistema de Pensiones D.L. N°3500, considerando las particularidades de cada país. El proceso comienza con la recepción de los requerimientos por parte de usuarios de la Superintendencia de Pensiones que desean tramitar el beneficio previsional a través de alguno de los 28 convenios vigentes, luego un analista debe analizar, gestionar y controlar los requerimientos, y responder de acuerdo con la normativa vigente.
- Gestionar y emitir certificados y resoluciones para concesión de beneficios: este proceso tiene como propósito gestionar y emitir certificados o resoluciones para concesión de beneficios en conformidad a la Ley 20.305, que mejora las condiciones de retiro de los trabajadores del Sector Público, como asimismo autorizar la entrega de otros beneficios, tales como bono de invierno, aguinaldo de Navidad y Fiestas Patrias. El proceso comienza con la recepción de solicitudes como, por ejemplo, el certificado de tasa de reemplazo. Todas las solicitudes se ingresan en el sistema informático de la Superintendencia, siguiendo los instructivos de trabajo relacionados con cada tipo de solicitud, luego analizan las solicitudes y se determina si se aprueba o

rechaza el beneficio, de acuerdo con la ley, se genera el certificado o resolución y se envía oficio al solicitante, a través de correo electrónico.

- Proceso legal

*Figura N°14: Flujoograma del proceso legal*



Fuente: elaboración propia.

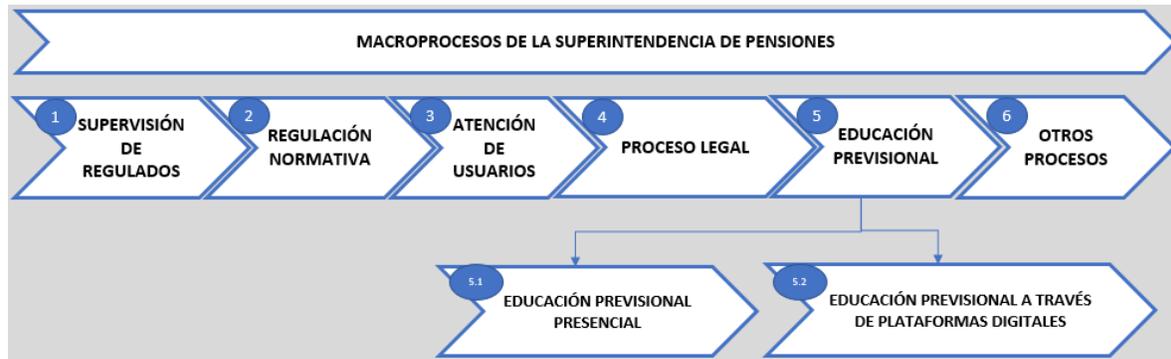
Las principales funciones desarrolladas por la fiscalía de la Superintendencia de Pensiones, se encuentran:

- Emitir pronunciamiento legal: el proceso comienza cuando la secretaria de fiscalía recibe el requerimiento de pronunciamiento y asigna el caso a un abogado analista, quien efectúa el análisis del requerimiento, de los antecedentes acompañados, de la normativa y jurisprudencia aplicable al caso. Finalmente, luego de ser revisado por la jefatura respectiva, se emite y despacha el pronunciamiento jurídico que responde la solicitud o reclamo.
- Tramitación de sanciones: las solicitudes de sanciones recibidas por fiscalía, tiene origen interno o externo. Las primeras derivan de una fiscalización para lo cual, la División que solicita sanción debe enviar a fiscalía todos los antecedentes que la respalden fundadamente, a través de una nota interna, con el propósito de abrir un expediente y formular cargos. Las segundas denuncias provienen de denuncias externas. En ambos casos es un analista de fiscalía quien realiza el análisis del caso para luego exponerlo en primer

comité de sanciones, instancia compuesta por el Superintendente de Pensiones, el Fiscal, el Intendente de Fiscalización y los jefes de División citados para tales efectos. Como resultado de los análisis fundados que se realicen en comité de sanciones, se concluye sobre la aplicación de sanciones o cierre del caso sin sanción, para lo cual se redacta resolución sancionatoria u oficio reservado de cierre sin sanción. Luego se tramita la notificación en Notaría, ya sea para cerrar el caso o para recibir recurso de reposición de la entidad fiscalizada. Posteriormente, se realiza un segundo comité de sanciones, instancia en donde se revisan los elementos fácticos y jurídicos del recurso de reposición, para decidir si corresponde acoger o rechazar el recurso, para lo cual el comité de sanciones decide y en base a las conclusiones, se elabora la resolución que acoge o rechaza el recurso.

- Otros: fiscalía ejecuta otros procesos, como la defensa judicial de la Superintendencia. El proceso comienza con la recepción de la notificación de una demanda o de un oficio de la Corte, el que es asignado a un abogado analista, quien realiza el análisis jurídico del caso y de los antecedentes aportados, luego elabora una contestación completa y fundada para defender a la Superintendencia y presentarla en tribunales o corte de manera oportuna. Posteriormente, se comparece a audiencia o alegato, se presentan escritos requeridos debidamente fundado en los hechos y en el derecho. Finalmente, se realiza el monitoreo y análisis de la sentencia, para que una vez dictada se determine la procedencia de entablar recursos, en cuyo caso se continúa con el proceso.
- Educación previsional

*Figura N°15: Flujoograma del proceso educación previsional*

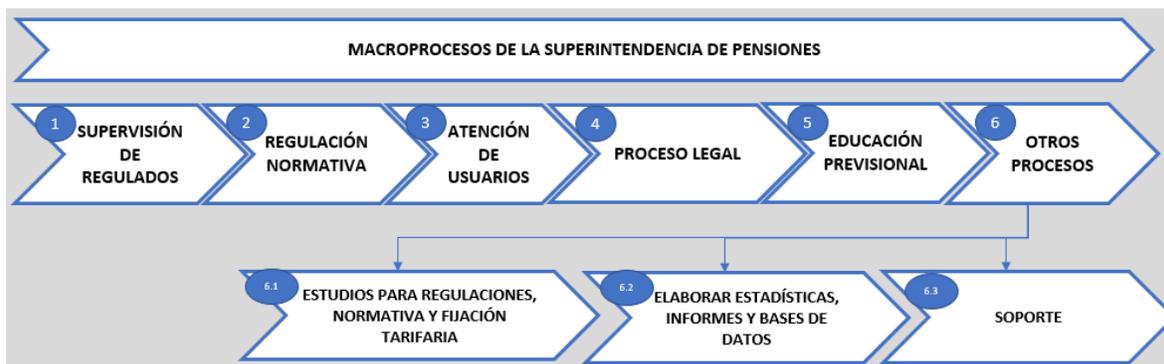


Fuente: elaboración propia.

- Educación previsional presencial: existen actividades de educación previsional que se planifican en la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional a principio de año, instancia en la que se identifican los lineamientos o materias a tratar como asimismo los grupos de interés a quienes irán dirigidas estas capacitaciones o charlas, no obstante que también existen otras actividades de educación que se realizan en la medida que surja algún requerimiento particular. Las actividades de educación son ejecutadas por el Superintendente o algún representante de la DASU y el material es elaborado por la unidad de educación previsional, con apoyo del conocimiento experto de funcionarios de otras áreas que colaboran en la elaboración del contenido.
- Educación previsional a través de plataformas digitales: respecto de las actividades de educación realizadas de manera presencial, lo único que cambia es la modalidad con la que se realizan estas charlas. Durante los últimos años el uso de plataformas digitales ha permitido a la Superintendencia avanzar con el desarrollo de sus actividades de educación, llegando a todo Chile a través de estas plataformas. Además, el sitio web de la Institución ha sido una herramienta fundamental para entregar contenidos educativos e informativos elaborados especialmente con una lógica educativa y formativa, orientada a facilitar la comprensión y reflexión posterior de los usuarios. Tales contenidos se caracterizan por el uso de un lenguaje amable y directo para facilitar su lectura y fomentar el interés por conocimiento de los temas previsionales.

- Otros procesos

*Figura N°16: Flujoograma de otros procesos ejecutados por la Superintendencia de Pensiones*



Fuente: elaboración propia.

- Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria: se realizan estudios e informes periódicos sobre el sistema de pensiones y seguro de cesantía, se responden requerimientos tanto internos como externos, se actualizan y mantienen plataformas con información como el simulador de pensiones e Infórmate y decide.
- Elaborar estadísticas, informes y bases de datos: comprende la elaboración de estadísticas o bases de datos, parámetros regulatorios como las tablas de mortalidad, comisión máxima de asesores y la tasa de interés técnica de retiro programado.
- Soporte: la División de Administración Interna, a través de sus distintos departamentos entrega soporte a las actividades desarrolladas en forma habitual por la Institución. Algunos de los procesos, cuya ejecución oportuna es clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Superintendencia, son el proceso de gestión de tecnologías de información y capacitación. El primero es un proceso permanente que consta en mantener los sistemas informáticos actualizados, disponer de una adecuada seguridad de información, asegurar la continuidad operacional de los sistemas y entregar

soporte oportuno a los requerimientos que puedan efectuar los funcionarios, relacionados tanto con hardware como software. El proceso de capacitación se desarrolla anualmente y se consideran todas las necesidades de capacitación que informen las propias áreas o que se hayan identificado como resultado de las evaluaciones de desempeño. Una vez identificadas las necesidades, se comienza la búsqueda y selección de proveedores. Ya seleccionado el proveedor, se coordina la actividad y se ejecuta. Finalmente, se evalúa la transferencia de aprendizaje y también se evalúa al facilitador, cerrando el proceso de capacitación.

### **9.3 Despliegue de la Estrategia a las Unidades Funcionales**

Para seleccionar las unidades más relevantes que serán parte del despliegue estratégico, cuyos objetivos particulares tienen una contribución directa en el logro de los objetivos estratégicos de la institución, se ha considerado la analogía de los remeros mencionada por Kaplan y Norton: *“La corporación es como el timonel de un bote con ocho remeros. Ocho remeros fuertes, motivado y habilidosos, que trabajan independientemente, avanzarán en cierta medida a lo largo del curso de una carrera. Pero si sus esfuerzos individuales no están alineados y la coordinación entre ellos es deficiente, es posible que incluso avancen más lentamente que un bote más pequeño con un solo remero. El timonel agrega valor entendiendo el ambiente competitivo y las fortalezas y debilidades de los remeros individuales y utilizando ese insight para desarrollar un plan de acción coherente”*. Corresponde entonces, realizar la siguiente pregunta, ¿quiénes son los remeros fuertes de la institución?. Para despejar esta duda y justificar la selección de unidades relevantes, se ha elaborado una matriz de contribución, que se presenta en la tabla n°22, en donde se muestra para cada perspectiva el objetivo estratégico y se identifica si existe algún grado de contribución por parte de la respectiva unidad, en el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla N°22: Matriz de contribución a los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	IF	IR	FIS.	UCEP	DAI
Usuarios	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Aumentar la satisfacción de los ciudadanos.		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Ampliar el conocimiento sobre sistema de pensiones y seguro de cesantía de la ciudadanía.				<input checked="" type="checkbox"/>	
Procesos internos	Orientar actividades de supervisión a procesos más riesgosos.	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Agilizar la emisión de normas.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Brindar servicio de atención con capacidad de respuesta.		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Ampliar cobertura de atención de público.		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Mejorar calidad de las respuestas entregadas a los usuarios.		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional				<input checked="" type="checkbox"/>	
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la motivación de los funcionarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Explotar la Infraestructura tecnológica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Desarrollar las competencias de los funcionarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Financiera	Ejecutar correctamente el presupuesto fiscal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la matriz de contribución presentada en la tabla N°21, los remeros que aportan en mayor medida al logro de los objetivos institucionales, son la Intendencia de Fiscalización, la Intendencia de Regulación y la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional, cuyos desempeños son claves no solo para el logro de los objetivos estratégicos sino que además para cumplir con la propuesta de valor. Se han dejado fuera del despliegue la Fiscalía y la División de Administración Interna, porque si bien cumplen una labor importante dentro de la Institución, se trata de unidades que apoyan el logro de los objetivos estratégicos.

Dicho lo anterior, a continuación, se realiza un análisis crítico sobre los principales desafíos que deben resolver estas unidades en términos de alineamiento y

coordinación, para contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

- **Intendencia de Regulación:** La Intendencia de Regulación tiene bajo su responsabilidad la ejecución de dos actividades relevantes para la Institución. La primera de ellas es la elaboración de normas y la segunda es la atención de público, siendo el principal conflicto que resolver la alineación horizontal con las otras Divisiones, sobre todo cuando se trata de entregables que requieren de una opinión experta proveniente de la Intendencia de Fiscalización. A modo de ejemplo, se pueden indicar respuestas tardías desde otras Divisiones, cuando la División de Desarrollo Normativo solicita opiniones y observaciones relacionadas con la emisión de una NCG o respuestas tardías desde una División o de la Fiscalía a la División de Atención y Servicio al Usuario, cuando es necesario el conocimiento experto, habiendo plazos para su envío de por medio.
- **Intendencia de Fiscalización:** Los desafíos que enfrenta la Intendencia de Fiscalización son dos; el primero es lograr que todas las Divisiones que dependen de ella se alineen verticalmente con el propósito de lograr los objetivos estratégicos, resultando esencial que se ejecuten las actividades de coordinación y control que puedan ejercer las jefaturas sobre las distintas Divisiones. El segundo desafío es lograr la integración horizontal con la Intendencia de Regulación y con otras áreas, fundamentalmente en lo referido a los tiempos de respuesta cuando se requiere del conocimiento experto.

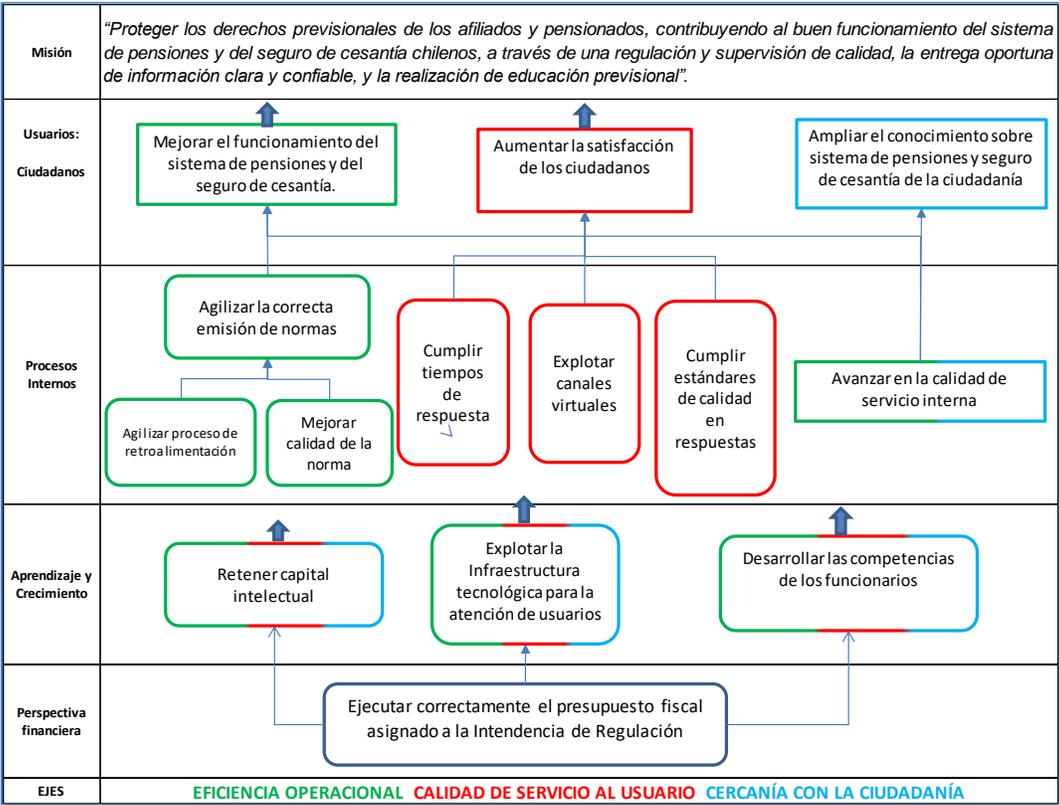
**Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional:** El gran desafío que enfrenta esta Unidad es la integración horizontal con las áreas expertas, que aportan con su conocimiento en la elaboración de actividades de educación previsional.

#### **9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales**

Para evidenciar el despliegue de la estrategia hacia las Intendencias de Fiscalización y Regulación y la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional,

esta última es el área que se busca potenciar, se ha decidido utilizar como herramienta los mapas funcionales, que se encuentran alineados con el Mapa Estratégico. En los mapas funcionales se definen los objetivos específicos para cada área seleccionada y aplican como guía a las jefaturas de cada área para gestionar y alinear a sus equipos a conseguir los objetivos del área y medir su desempeño.

**Figura N°17: Mapa funcional Intendencia de Regulación**



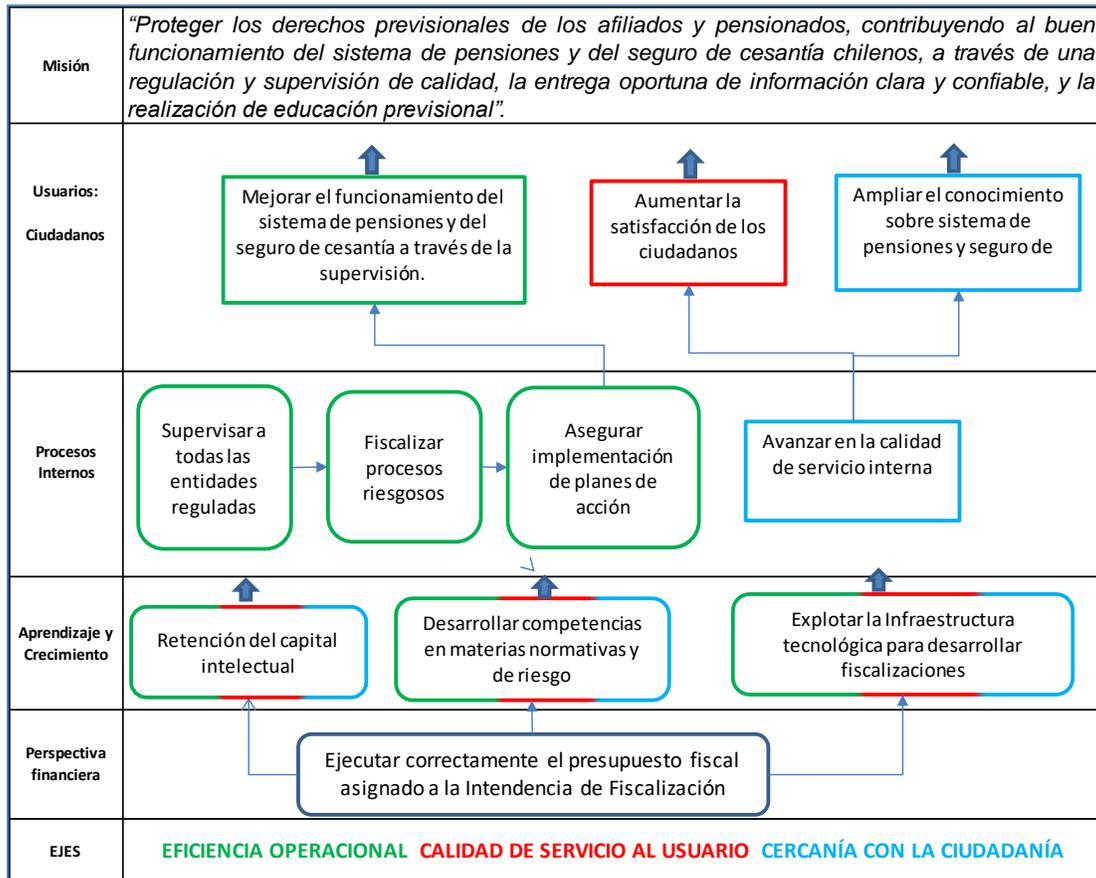
A continuación, se presenta una breve descripción de las relaciones causales de cada uno de los objetivos funcionales definidos en la perspectiva de procesos internos de la Intendencia de Regulación y cómo se alimentan de los distintos recursos para su correcta gestión y ayudar a lograr los objetivos estratégicos. Además, esta Intendencia contribuye directamente con la entrega de los atributos de valor generación oportuna de normas, oportunidad de las respuestas, diversas plataformas de atención e integridad de las respuestas

- Agilizar el proceso de retroalimentación: el objetivo comprende todas aquellas actividades necesarias para solicitar de forma oportuna la retroalimentación de las distintas áreas involucradas en la elaboración normativa, a través del conocimiento experto. Si la gestión es realizada oportunamente, se espera que la respuesta se reciba también de manera oportuna y el proceso fluya, sin embargo, al existir tardanza en este proceso, todo lo que viene después se retrasa con alta probabilidad de que no se cumplan los plazos definidos para su emisión. El conocimiento experto y el apoyo de los sistemas internos es fundamental en este proceso porque permiten efectuar trazabilidad y control de la gestión.
- Mejorar la calidad de la norma: este objetivo se relaciona con el cumplimiento de todas las actividades de revisión que se efectúan internamente antes de emitir alguna norma, con el propósito de cumplir los estándares de calidad y de contenido requeridos. En el cumplimiento de este objetivo están involucrados desde analistas hasta las altas jefaturas, siendo el conocimiento experto clave en el proceso.
- Agilizar la correcta emisión de normas: comprende necesariamente el cumplimiento de los dos objetivos antes señalados y esta Intendencia tiene relación directa con el logro del objetivo estratégico que lleva el mismo nombre. Para lograr este objetivo es necesario el uso de conocimiento experto y de las plataformas tecnológicas disponibles en la Institución, para efectos de solicitar y recibir retroalimentación.
- Avanzar en la calidad de servicio interna: comprende todas las interrelaciones que existen entre la Intendencia de Regulación y otras áreas de la Institución, fundamentalmente cuando es requerida alguna opinión basada en el conocimiento técnico de alguna materia y que dicha interrelación se ejecute en los tiempos internos establecidos. El apoyo de los sistemas internos es fundamental en este proceso porque permite efectuar trazabilidad y control de la gestión.

Los objetivos relacionados con aumentar la satisfacción de los ciudadanos son una apertura de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico y es que la

Intendencia de Regulación tiene un alto grado de relación con el logro de los objetivos estratégicos.

**Figura N°18: Mapa Funcional Intendencia de Fiscalización**



A continuación, se presenta una breve descripción de las relaciones causales de cada uno de los objetivos funcionales definidos en la perspectiva de procesos internos de la Intendencia de Fiscalización y cómo se alimentan de los distintos recursos para su correcta gestión, con el propósito de ayudar en el logro de los objetivos estratégicos. Además, esta Intendencia contribuye directamente con la entrega del atributo de valor fiscalización en base a riesgos:

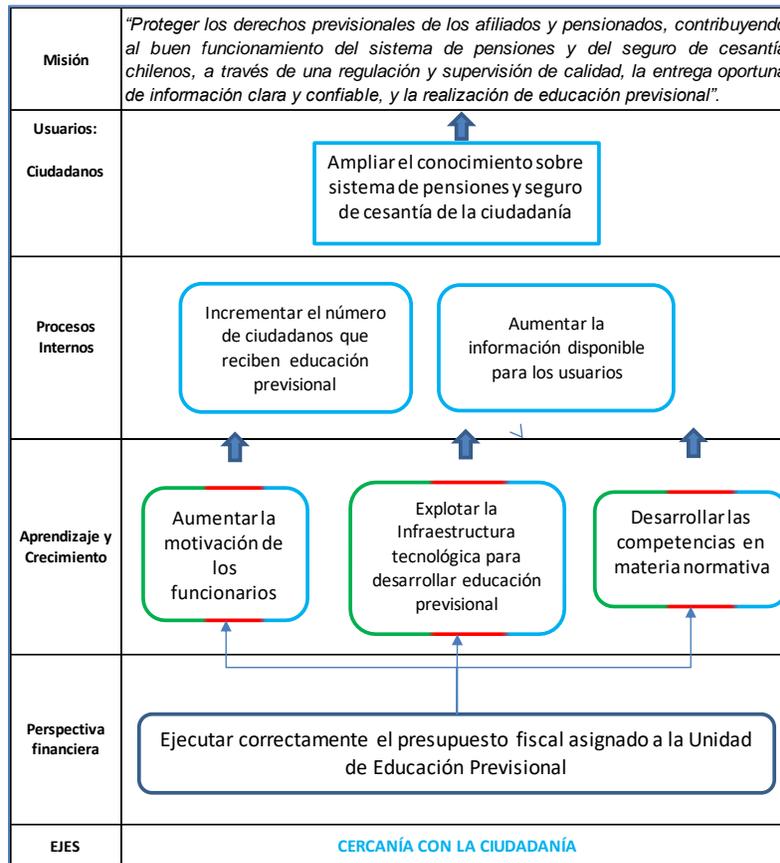
- Supervisar a todas las entidades reguladas: comprende efectuar acciones de supervisión sobre todos los regulados, con el propósito de identificar aquellos

procesos más riesgosos o débiles. Estas acciones se realizan con el apoyo de sistemas informáticos internos y por supuesto con el uso de conocimiento experto.

- Fiscalizar procesos riesgosos: Sobre el análisis de la actividad precedente, corresponde fiscalizar aquellos procesos calificados con debilidades o riesgosos y levantar observaciones para que los regulados mejoren sus procesos, todo lo cual también se desarrolla utilizando el conocimiento experto y con apoyo de los sistemas informáticos disponibles.
- Asegurar la implementación de planes de acción: Una vez levantadas las observaciones y recibidos los planes de acción para subsanarlas, corresponde verificar la implementación de dichos planes, con el propósito de reducir su exposición al riesgo. El proceso de seguimiento también se realiza con el apoyo de los sistemas informáticos.
- Avanzar en la calidad de servicio interna: comprende todas las interrelaciones que existen entre la Intendencia de Fiscalización y otras áreas de la Institución, fundamentalmente cuando es requerida alguna opinión basada en el conocimiento técnico de alguna materia y que dicha interrelación se ejecute en los tiempos internos establecidos. Para lograr este objetivo también es relevante el conocimiento experto y el apoyo de los sistemas internos, porque a través de estos sistemas se puede realizar trazabilidad de los casos y control de los tiempos internos de respuesta.

El último mapa funcional presentado en la Figura N°19, corresponde al de la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional, y se presentan las relaciones causales que permiten alcanzar la misión y el objetivo estratégico ampliar el conocimiento sobre el sistema de pensiones y de cesantía; además, contribuye de manera directa con la entrega del atributo de valor educación previsional oportuna.

**Figura N°19: Mapa Funcional Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional**



A continuación, se presenta una breve descripción de las relaciones causales de cada uno de los objetivos funcionales definidos en la perspectiva de procesos internos de la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional y cómo se alimentan de los distintos recursos para su correcta gestión, con el propósito de ayudar en el logro de los objetivos estratégicos. Además, esta unidad contribuye directamente con la entrega del atributo de valor educación previsional oportuna.

- Incrementar el número de ciudadanos que reciben educación previsional: comprende todas aquellas actividades de educación previsional, realizadas a través de diversas plataformas, que permite llegar a un mayor número de personas con las actividades de educación previsional. Estas actividades se soportan en las infraestructuras tecnológicas desarrollada para tales efectos y con el uso de conocimiento especializado de sus funcionarios.

- Aumentar la información disponible para los usuarios: el propósito es aumentar el conocimiento del sistema a través de la disponibilidad de información en el sitio web de la Superintendencia, en un apartado específico sobre educación previsional, de manera que los usuarios puedan profundizar sus conocimientos, despejar dudas y también algunos mitos, siendo indispensable contar con el sitio web disponible y también con el conocimiento de los expertos.

## **9.5 Diseño del sistema de medición de las unidades**

Presentados los mapas funcionales de las unidades seleccionadas, corresponde ahora elaborar un sistema que permita medir el desempeño de las áreas seleccionadas en el estudio. Para lo anterior, se ha decidido utilizar como

herramientas cuadros de mandos funcionales que permitan medir el desempeño de las áreas, a través de indicadores, con el propósito de implementar medidas correctivas o preventivas oportunas en caso de detectarse algún tipo de variación, que pueda afectar el logro del desempeño deseado. Cabe agregar que el levantamiento de indicadores funcionales es un insumo para evaluar en base a metas, el cumplimiento de los objetivos tanto grupales como individuales de las jefaturas y funcionarios.

Rodriguez & Gomez Bravo (1991), indican que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algo nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el presente capítulo y sobre la base de los análisis precedentes, se presentan los cuadros de mando funcionales para las Intendencias de Fiscalización y de Regulación, como asimismo para la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional cuyos objetivos específicos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la Institución graficados en la *Figura N°10, Mapa estratégico de la Superintendencia de Pensiones*.

### 9.5.1 Cuadro de Mando Funcional para la Intendencia de Regulación

Tabla N°23: CMF para la Intendencia de Regulación

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Usuarios	Aumentar la satisfacción de los ciudadanos en los canales más utilizados	Porcentaje de satisfacción neta con el servicio de atención presencial de la Institución	(Cantidad de personas que al responder encuesta de satisfacción, califican el servicio entregado por la Superintendencia como bueno o muy bueno/Total de personas que responden encuesta de satisfacción)* 100	90%	Mensual
		Porcentaje de satisfacción neta con el servicio de atención a través del canal web de la Institución	(Cantidad de personas que al responder encuesta de satisfacción, califican el servicio entregado por la Superintendencia como bueno o muy bueno/Total de personas que responden encuesta de satisfacción)* 100	90%	Mensual
		Porcentaje de satisfacción neta con el servicio de atención remota	(Cantidad de personas que al responder encuesta de satisfacción, califican el servicio entregado por la Superintendencia como bueno o muy bueno/Total de personas que responden encuesta de satisfacción)* 100	90%	Mensual

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Procesos Internos	Agilizar proceso de retroalimentación	Porcentaje de consultas a normas en trámite realizadas a otras áreas, dentro del plazo planificado	(Consultas a normas en trámite realizadas a otras áreas, dentro del plazo planificado/Total de consultas realizadas a otras áreas)	>90%	Semestral
		Porcentaje de consultas a normas en trámite realizadas a los regulados y al público en general, dentro del plazo planificado	(Consultas a normas en trámite realizadas a regulados y al público en general, dentro del plazo planificado/Total de consultas realizadas a regulados y al público en general)	>90%	Semestral
	Mejorar calidad de la norma emitida	Porcentaje de normas emitidas que cumplen con el check list interno de calidad	(Porcentaje de normas emitidas que cumplen los criterios internos de calidad/Porcentaje de normas emitidas)*100	100%	Semestral
	Cumplir tiempos de respuesta	Tiempo promedio de respuestas a consultas recibidas a través del canal presencial	(Respuestas que cierran el caso de consulta, que se generan dentro de los 15 días hábiles posteriores de realizado el requerimiento por el usuario/total de respuestas generadas que cierran el caso de consulta)*100	90%	Mensual
		Tiempo promedio de respuestas a consultas recibidas a través del canal web.	(Respuestas que cierran el caso de consulta, que se generan dentro de los 15 días hábiles posteriores de realizado el requerimiento por el usuario/total de respuestas generadas que cierran el caso de consulta)*100	90%	Mensual
		Tiempo promedio de respuestas a consultas recibidas a través de plataforma virtual.	(Respuestas que cierran el caso de consulta, que se generan dentro de los 15 días hábiles posteriores de realizado el requerimiento por el usuario/total de respuestas generadas que cierran el caso de consulta)*100	90%	Mensual

	Cumplir estándares de calidad en respuestas	Respuestas entregadas a través del canal presencial que cumplen el estándar de calidad fijado por la SP	(Respuestas entregadas a los usuarios a través del canal presencial que cumplen con el estándar de calidad/total de respuestas muestreadas entregadas a los usuarios a través del canal presencial)*100. Nota: se muestrea el 20% del total de respuestas entregadas a través de este canal.	90%	Mensual
		Respuestas entregadas a través del canal web que cumplen el estándar de calidad fijado por la SP	(Respuestas entregadas a los usuarios a través del canal web que cumplen con el estándar de calidad/total de respuestas muestreadas entregadas a los usuarios a través del canal web)*100. Nota: se muestrea el 20% del total de respuestas entregadas a través de este canal.	90%	Mensual
		Respuestas entregadas a través de la plataforma virtual que cumplen el estándar de calidad fijado por la SP	(Respuestas entregadas a los usuarios a través de la plataforma virtual que cumplen con el estándar de calidad/total de respuestas muestreadas entregadas a los usuarios a través de plataforma virtual)*100. Nota: se muestrea el 20% del total de respuestas entregadas a través de este canal.	90%	Mensual
	Explotar canales virtuales	Porcentaje de atenciones realizadas a través de plataforma virtual	(Atenciones realizadas a través de plataforma virtual/Total de atenciones realizadas)*100	30%	Mensual
	Avanzar en la calidad de servicio interno	Solicitudes de colaboración provenientes de la unidad de comunicaciones y educación previsional atendidas oportunamente	(Requerimientos de información provenientes de la unidad de comunicaciones y educación previsional atendidas dentro de 15 días hábiles/Total de requerimientos de información provenientes de la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional)*100.	90%	Semestral

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Retener capital intelectual	Tasa de rotación de personal en la Intendencia de Fiscalización	$R = S / ((I + F) / 2) \times 100.$ Donde: R = tasa de rotación S = Funcionarios que se fueron de la SP en el período I = Funcionarios al inicio del periodo F = Funcionarios al final del periodo.	<10%	Anual
	Explotar la Infraestructura tecnológica para la atención de usuarios	Porcentaje de fiscalizaciones que se realizan utilizando el sistema de supervisión.	(Cantidad de fiscalizaciones realizadas a través del sistema de supervisión/Cantidad de fiscalizaciones realizadas en el período).	100%	Mensual
	Desarrollar las competencias de los funcionarios	Porcentaje de funcionarios/as capacitados dentro de la Intendencia de Fiscalización, en temas específicos de su competencia.	(Funcionarios/as capacitados dentro de la Intendencia de Fiscalización en temas específicos de su competencia/Total de funcionarios de la Intendencia de Fiscalización) * 100.	90%	Anual
Financiera	Ejecutar correctamente el presupuesto fiscal asignado a la Intendencia de Regulación	Ejecutar correctamente el presupuesto fiscal asignado a la Intendencia de Regulación	Gasto real en la Intendencia de Regulación en el año t/Presupuesto asignado en la Intendencia de Fiscalización año t.	1	Anual

### 9.5.2 Cuadro de Mando Funcional para la Intendencia de Fiscalización

La Tabla N°24 presenta el cuadro de mando de la Intendencia de Fiscalización, separada por cada una de las perspectivas.

Tabla N°24: CMF Intendencia de Fiscalización

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Usuarios	Mejorar el funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía a través de la supervisión.	Ciudadanos que evalúan favorablemente el rol supervisor ejercido por la SP para mejorar el funcionamiento del sistema.	(Cantidad de personas que al responder encuesta de percepción, evalúan como bueno o muy bueno el rol supervisor ejercido por la Superintendencia para velar por el correcto funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, en cuanto a seguridad de los fondos, administración de cuentas y entrega de beneficios y prestaciones/Total de personas que responden encuesta de percepción)* 100. (*)	90%	Anual
(*) Se utiliza escala Likert, donde el usuario evalúa el sistema como: Muy malo, malo, ni bueno ni malo, bueno o muy bueno. Ver Anexo N°4, encuesta de percepción.					

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Procesos internos	Supervisar a todas las entidades reguladas	Supervisiones integrales de riesgos efectuadas sobre los regulados.	(Cantidad de entidades sobre las cuales se realiza supervisión integral de riesgo/Total de AFPs, AFC, IPS y Fundación comisiones médicas) *100.	95%	Anual	
	Fiscalizar procesos riesgosos	Supervisiones con enfoque preventivo realizadas sobre procesos calificados como débiles o muy débiles.	(Cantidad de supervisiones con enfoque preventivo realizadas en el año t, sobre procesos calificados como débiles o muy débiles en el año t-1/Total de procesos que calificaron como débiles o muy débiles el año t-1) *100.	90%	Anual	
	Asegurar implementación de planes de acción	Fiscalización oportuna de planes de acción comprometidos por los entes regulados.	(Cantidad de fiscalizaciones a planes de acción comprometidos por entes regulados, efectuadas dentro del año en que se comprometieron/cantidad de fiscalizaciones a planes de acción ejecutadas).	95%	Anual	
	Avanzar en la calidad de servicio interna	Notas Internas generadas con comentarios a propuestas de NCG que se reciben desde la División de Desarrollo Normativo.	Notas Internas generadas con comentarios a propuestas de NCG que se reciben desde la División de Desarrollo Normativo.	(Cantidad de notas internas generadas con comentarios a propuestas de NCG dentro de los 15 días hábiles posteriores de haber sido recibida/Cantidad de notas internas con comentarios a propuestas de NCG que se reciben desde la División de Desarrollo Normativo) *100	90%	Mensual
			Tiempo transcurrido entre que se recibe un requerimiento de Intendencia de Regulación y se envía respuesta experta.	(Requerimientos recibidos en la intendencia de fiscalización que se responden dentro de los 10 días hábiles posteriores a su recepción/Total de requerimientos recibidos de la I. Regulación)*100	95%	Mensual
			Solicitudes de colaboración provenientes de la unidad de comunicaciones y educación previsional atendidas oportunamente.	(Requerimientos de información provenientes de la unidad de comunicaciones y educación previsional atendidas dentro de 15 días hábiles/Total de requerimientos de información provenientes de la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional)*100.	90%	Semestral

Perspectiva	Objetivo Área	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
-------------	---------------	-----------	---------	------	------------

Aprendizaje y crecimiento	Retener capital intelectual	Tasa de rotación de personal en la Intendencia de Fiscalización	$R = S / ((I + F) / 2) \times 100.$ Donde: R = tasa de rotación S = Funcionarios que se fueron de la SP en el período I = Funcionarios al inicio del periodo F = Funcionarios al final del periodo.	<10%	Anual
	Utilizar los sistemas informáticos disponibles para la supervisión.	Porcentaje de fiscalizaciones que se realizan utilizando el sistema de supervisión.	(Cantidad de fiscalizaciones realizadas a través del sistema de supervisión/Cantidad de fiscalizaciones realizadas en el período).	100%	Mensual
	Capacitar a los funcionarios en sus áreas de conocimiento.	Porcentaje de funcionarios/as capacitados dentro de la Intendencia de Fiscalización, en temas específicos de su competencia.	(Funcionarios/as capacitados dentro de la Intendencia de Fiscalización en temas específicos de su competencia/Total de funcionarios de la Intendencia de Fiscalización) * 100.	90%	Anual
Financiera	Ejecutar correctamente el presupuesto fiscal asignado a la Intendencia de Fiscalización	Tasa de ejecución presupuestaria dentro de la Intendencia de Fiscalización en el mes de diciembre del año t respecto a la ejecución del gasto total del año t.	Gasto real en la Intendencia de Fiscalización año t/Presupuesto asignado en la Intendencia de Fiscalización año t.	1	Anual

### 9.5.3 Cuadro de Mando Funcional para la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional

Tabla N°25: Tablero de control para la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Usuarios	Ampliar el conocimiento sobre sistema de pensiones y seguro de cesantía de la ciudadanía	Porcentaje de la población que aprueba evaluación de conocimientos	(Cantidad de personas que obtienen un porcentaje de evaluación de conocimientos superior o igual al 70%/cantidad de participantes de la actividad de educación)*100	80%	Semestral
Procesos internos	Incrementar el número de ciudadanos que reciben educación previsional	Cantidad de ciudadanos que participan de las actividades de educación previsional	(Cantidad de ciudadanos que participan de las actividades de educación previsional en el periodo t/Cantidad de ciudadanos que participan de las actividades de educación previsional en el periodo t-1)	>1	Anual
	Aumentar la información disponible para los usuarios	Publicaciones realizadas por la SP con información referida al funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	(Cantidad de documentos publicados en el sitio web de la SP con información referida al funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, autorizados por los Intendentes, en período t/Cantidad de documentos publicados en el sitio web de la SP con información referida al funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, autorizados por los Intendentes, en período t-1)	>1	Anual

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la motivación de los funcionarios	Funcionarios que se sienten motivados en permanecer y aportar a la Institución, según encuesta anual interna de motivación.	(Funcionarios que demuestran, en la encuesta anual, motivación por permanecer y aportar a la Institución /Total de Funcionarios) *100. Ver Anexo N°7, propuesta de encuesta anual sobre motivación, utilizando una escala Likert.	80%	Anual
		Funcionarios que realizan teletrabajo y cuyas evaluaciones de desempeño son buenas o muy buenas.	(Funcionarios que realizan teletrabajo y cuyas evaluaciones de desempeño son buenas o muy buenas/Total de funcionarios con teletrabajo) *100. Escala Likert, de 1 a 5 donde 1 es muy mala y 5 muy buena.	90%	Anual
	Explotar la Infraestructura tecnológica para desarrollar educación previsional	Actividades de educación previsional levantadas en plataformas digitales.	(Cantidad de actividades de educación previsional levantadas a través de plataformas digitales/total de actividades de educación previsional levantadas)*100	60%	Anual
	Desarrollar las competencias en materia normativa	Capacitaciones normativas recibidas	(Cantidad de capacitaciones recibidas en materia normativa/Cantidad de capacitaciones recibidas)	60%	Anual
Financiera	Optimizar el uso del presupuesto fiscal asignado dentro de la UCEP.	Tasa de ejecución presupuestaria dentro de la UCEP en el mes de diciembre del año t respecto a la ejecución del gasto total. del año t.	Gasto real en la UCEP del año t/Presupuesto asignado en la Intendencia de Fiscalización año t.	1	Anual

## 10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Habiendo entregado una descripción sobre las unidades en análisis, sus desempeños y el sistema de medición, en el presente capítulo se presenta el método utilizado para evaluar el desempeño de los cargos claves definidos para efectos del presente estudio, que corresponden al Intendente de Regulación, al Intendente de Fiscalización y a la Jefatura de la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional, esta última área definida como clave como resultado de la definición estratégica. Además, se realiza un análisis crítico del sistema de incentivos asociado, haciendo énfasis en cómo los esfuerzos de los responsables de estas áreas, se alinean hacia los objetivos de la empresa. Luego, de corresponder, se proponen nuevos instrumentos de evaluación y compensación que se alinean con los objetivos estratégicos definidos y que además se hacen cargo de cerrar brechas sobre intensidad, persistencia y dirección.

En la teoría, el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza. Luego, la evaluación del desempeño es la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; es un concepto dinámico porque las organizaciones evalúan a sus empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, además es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal y también puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Ya en la práctica, la evaluación del desempeño permite a la Institución implementar planes de acción orientados a sus funcionarios, con el propósito de potenciar algunas fortalezas y desarrollar mejoras en aquellos aspectos que se encuentren

débiles. Asimismo, sólo a modo de ejemplo, permite identificar personal con potenciales que le puedan ser de utilidad a la Institución.

Para comprender la importancia de los incentivos, hay que conocer la interacción entre las personas y las organizaciones, que puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones, siendo los primeros aquellos pagos que realiza la organización a sus trabajadores. A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad subjetivo para cada individuo. Por su parte, las contribuciones representan los pagos que cada trabajador realiza a la organización a la que pertenece. A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización (Chiavenato, 2001).

Para concluir, tal como señalan Kaplan y Norton (2008), la ejecución efectiva de la estrategia exige que todos los funcionarios se comprometan de manera personal a ayudar a que las empresas y todas sus unidades cumplan los objetivos estratégicos. Para que se genere dicha alineación es necesario comunicar y educar sobre la estrategia a los funcionarios, relacionar objetivos personales y los incentivos de los funcionarios con la estrategia y, por último, alinear los programas de desarrollo y capacitación para entregar las habilidades y competencias necesarias para ayudar a implantar la estrategia.

### **10.1 Descripción de los actuales instrumentos de evaluación y compensación del desempeño en la Institución.**

Con el propósito de evaluar y calificar el desempeño de sus funcionarios, la Superintendencia de Pensiones cuenta con un ciclo de gestión del desempeño, que corresponde a un proceso que forma parte del Modelo de Gestión de Personas de la Administración del Estado, el cual busca identificar, reconocer y promover el

aporte de los funcionarios públicos a los objetivos y metas institucionales. El sistema de calificación de la Institución se encuentra alineado con la Ley N°18.834, sobre estatuto administrativo, que establece un sistema de calificación que tiene por objetivo evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y sirve de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio. La ley establece que todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: N° 1, de Distinción; N° 2, Buena; N° 3, Condicional; N° 4, de Eliminación. Es preciso agregar que aquellos funcionarios que se encuentran contratados bajo el sistema de Alta Dirección Pública (ADP) quedan fuera de la evaluación anual de desempeño, no obstante que su evaluación es realizada por el Servicio Civil.

El ciclo de evaluación del desempeño de la Superintendencia de Pensiones consta de siete fases:

1. Planificación: Jefatura y funcionario acuerdan las metas de desempeño sobre las que este último será evaluado;
2. Seguimiento: el funcionario desarrolla las actividades acordadas, lo que queda registrado en una plataforma informática;
3. Retroalimentación: la jefatura informa al funcionario la apreciación que tiene de su trabajo, tanto sus aspectos positivos como áreas de mejora. Aunque es un proceso continuo, hay tres instancias en que debe hacerse obligatoriamente: en la planificación, en la elaboración del informe de desempeño y en la precalificación;
4. Informe de Desempeño: es la evaluación cualitativa que la jefatura hace del trabajo del funcionario durante los primeros 6 meses del ciclo;
5. Precalificación: la apreciación que tiene la jefatura respecto del rendimiento del colaborador durante los 12 meses que comprende el ciclo, y se traduce en la calificación;
6. Calificación: la Junta Calificadora hace la evaluación del desempeño teniendo en cuenta la precalificación del funcionario y
7. Planes de desarrollo individual: sobre la base de los logros, no cumplimientos y sus posibles motivos, se generan los compromisos y metas para el ciclo siguiente.

La evaluación del desempeño es un proceso formal, con estándares definidos y conocidos, tiene componentes objetivos (cumplimiento de las Metas de Eficiencia de la División) y también componentes subjetivos, tomando además en consideración los efectos de circunstancias no planificadas, como por ejemplo, la participación que ha tenido la Institución en la propuesta y discusión de reforma previsional. Se realiza tomando en consideración los siguientes ámbitos: el cumplimiento de las metas planteadas al iniciar el ciclo de evaluación, que corresponde al 35% de la calificación final, las competencias corporativas, que deben tener todos los funcionarios de la Superintendencia, que corresponden a una ponderación del 30% de la calificación y las competencias por segmento dotacional, que son aquellas que el funcionario debe tener para cumplir su labor específica y que representan un 35% del total.

Tras la implementación de la Ley N° 20.212, se inició el desarrollo de las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) para los Servicios Públicos identificados en el Art. 9 de la citada ley, dentro de los cuales se encuentra la Superintendencia de Pensiones. Esta ley asocia el cumplimiento de metas de eficiencia institucional a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Al respecto, el cumplimiento de estas metas, comprometidas anualmente, da derecho a que los funcionarios de la Superintendencia vean incrementadas sus remuneraciones al año siguiente.

El mecanismo de asignación del incentivo monetario otorgado a los funcionarios de la Superintendencia, cuando corresponda, comienza cuando el Superintendente de Pensiones propone anualmente al Ministro(a) del Trabajo y Previsión Social, las Metas de Eficiencia Institucional, especificando las metas de gestión y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios. El Ministerio del Trabajo y Previsión Social, con forma conjunta con el de Hacienda, mediante decreto supremo, fija las metas de eficiencia institucional a alcanzar cada año. La formulación de metas de eficiencia institucional propuesta anualmente se debe ajustar al Programa Marco que al efecto establezca el Ministro(a) del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con el Ministerio de Hacienda. Un decreto supremo del Ministerio del ramo, suscrito

además por el Ministro(a) de Hacienda, señala el grado de cumplimiento de las metas de eficiencia institucional que se haya alcanzado anualmente.

La asignación del incentivo monetario establecido en la Ley N°20.212, contiene un componente base y otro variable asociado a la ejecución de metas anuales de eficiencia institucional, y el grado de cumplimiento de las metas se mide a través de indicadores de gestión. La asignación por cumplimiento de MEI se devenga mensualmente y se paga en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. En la Tabla N°26: Componentes de la MEI, se resume la composición de la asignación:

Tabla N°26: Componentes de la MEI

Grado de cumplimiento de MEI	Componente base	Componente variable
Cumplimiento inferior al 75%	5,0% sobre a) Sueldo base; b) Asignación del artículo 6° del decreto ley N° 3.551, de 1980; c) Asignación del artículo 4° de la ley N° 18.717, y d) Asignación especial referida en el artículo 8°, Ley 20.212.	Sin derecho a componente variable.
Cumplimiento igual o superior a un 75% e inferior a un 90%		3,3% sobre igual base de cálculo del componente base.
Cumplimiento igual o superior al 90%		6,6% sobre igual base de cálculo del componente base.

Fuente: elaboración propia.

Para el año 2022, se han establecido para la Superintendencia de Pensiones las metas de eficiencia institucional que se resumen en indicadores de desempeño relacionados con distintos productos estratégicos, como se presenta en la Tabla N°27.

Tabla N°27: Metas de Eficiencia Institucional año 2022.

Producto estratégico al que se vincula	Indicador	Fórmula de cálculo
Atención y orientación a las personas en materia previsional.	Tiempo promedio de respuestas a consultas recibidas por internet, canal postal y presencial en el período de un año.	Sumatoria de tiempos de respuestas a consultas recibidas por internet, canal postal y presencial en el año t/N° de consultas respondidas por internet, canal postal y presencial en el año t.
Supervisión de las entidades y actores que componen el sistema de pensiones y seguro de cesantía, aplicando un enfoque basado en riesgo, instruyendo medidas correctivas y sancionando cuando corresponda.	Tiempo promedio de respuesta a calificaciones de invalidez evaluadas en el año t.	Sumatoria de tiempos de respuesta de calificaciones de invalidez evaluadas en período t /N° de calificaciones de invalidez evaluadas en el mismo período t.
Supervisión de las entidades y actores que componen el sistema de pensiones y seguro de cesantía, aplicando un enfoque basado en riesgo, instruyendo medidas correctivas y sancionando cuando corresponda.	Porcentaje de regulados fiscalizados (AFP,s+AFC+IPS) en el año t.	(N° de regulados (AFP,s+AFC+IPS) fiscalizados en el año t/N° de regulados (AFP,s+AFC+IPS) en el año t.)*100.
Supervisión de las entidades y actores que componen el sistema de pensiones y seguro de cesantía, aplicando un enfoque basado en riesgo, instruyendo medidas correctivas y sancionando cuando corresponda.	Porcentaje de Comisiones Médicas fiscalizadas en el año t.	(N° de Comisiones Médicas fiscalizadas en el año t/N° de Comisiones Médicas en el año t.)*100

Fuente: Elaboración propia en base a información publicada en la Dirección de Presupuesto del Gobierno de Chile.

Dadas las características propias de una Institución Pública, esto es, que depende del presupuesto anual designado por Hacienda para desarrollar sus actividades y que este presupuesto es ajustado, no es posible generar incentivos monetarios adicionales a los ya recibidos por el cumplimiento de las MEI, que por cierto todos los años se cumplen. En vista de esta situación y comprendiendo la importancia de los incentivos, la Superintendencia elaboró un documento denominado Plan de Reconocimiento, consistente en implementar prácticas para premiar y felicitar públicamente a lo(a)s funcionario(a)s de la Superintendencia, con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia institucional y orientada a mejorar el desempeño. Este plan, sin embargo, aún no es puesto en marcha.

Respecto de los funcionarios contratados bajo el sistema de alta dirección pública o ADP, al iniciar sus funciones, mediante resolución exenta se aprueba un convenio de desempeño ADP en donde se establecen los objetivos a cumplir, los indicadores asociados a los objetivos y los medios de verificación a través de los cuales se evidencia el logro de los objetivos. El control sobre el avance y cumplimiento de objetivos se realiza anualmente, para lo cual el funcionario debe elaborar un informe con el reporte de avance y estado de cumplimiento, documento que es revisado por el Superintendente, tras lo cual se genera una resolución exenta con el resultado de la evaluación. En cuanto a la compensación monetaria, de corresponder, reciben MEI más la asignación de alta dirección pública, cuyo porcentaje se fija por decreto supremo para cada cargo ADP de cada Servicio. En esta Superintendencia el porcentaje para todos los cargos es 1%, que se calcula sobre el total de las remuneraciones de carácter permanente y se paga todos los meses.

A continuación, se presentan los objetivos definidos en el convenio de alta dirección pública de la Intendencia de Fiscalización y los objetivos definidos en el convenio de alta dirección pública de la Intendencia de Regulación, respectivamente. Es importante señalar que el cumplimiento de los objetivos antes señalados está directamente relacionado sólo con la implementación de proyectos estratégicos.

#### Intendencia de Regulación:

- Perfeccionar la regulación de los sistemas de pensiones y seguro de cesantía, con el objeto de otorgar una adecuada cobertura ante la ocurrencia de las contingencias que originan el otorgamiento de beneficios previsionales.
- Contribuir al perfeccionamiento de la legislación y reglamentación relativa al sistema de pensiones y al seguro de cesantía.
- Potenciar el acercamiento de los usuarios a los Sistemas de Pensiones y Seguro de Cesantía, desarrollando un alto estándar en la calidad de la atención para el adecuado e informado ejercicio de sus derechos.

Para cada uno de estos objetivos, se establece un indicador de cumplimiento que corresponde al % de avance del plan de trabajo comprometido para lograr cada uno de los objetivos. El avance del cumplimiento se mide anualmente y se espera que al término del convenio ADP, el proyecto se encuentre 100% implementado.

#### Intendencia de Fiscalización:

- Perfeccionar los sistemas de fiscalización a las instituciones reguladas, con el propósito de proteger los derechos previsionales de los usuarios del sistema de pensiones y seguro de cesantía.
- Fortalecer el sistema de Supervisión Basado en Riesgos (SBR).
- Perfeccionar el funcionamiento de las Comisiones Médicas y Ergonómica con el propósito de proteger los derechos de los usuarios del sistema de pensiones.
- Implementar sistemas de fiscalización para la correcta puesta en marcha de las normativas asociadas, tales como la Ley N°21.314 y la Ley N°21.309.

Al igual que para la Intendencia de Regulación, para cada uno los objetivos establecidos en el Convenio ADP de la Intendencia de Fiscalización, se establece un indicador de cumplimiento que corresponde al % de avance del plan de trabajo comprometido para lograr cada uno de los objetivos. El avance del cumplimiento se mide anualmente y se espera que al término del convenio ADP, el proyecto se encuentre 100% implementado.

En el caso de la Jefa de la Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional, su evaluación no se realiza en el marco del convenio de desempeño de ADP y por lo tanto, su evaluación de desempeño se realiza anualmente, sin que el resultado de la evaluación tenga impacto en sus incentivos monetarios, debido a que a nivel grupal se evalúa el cumplimiento de las metas institucionales. Como se puede desprender de la Tabla N°26: Metas de Eficiencia Institucional año 2022, no existen productos estratégicos vinculados a esta unidad.

En la Tabla N°28: Análisis sobre esfuerzo, se presenta un resumen del análisis realizado a los sistemas de evaluación de desempeño y compensación actualmente vigentes, para las Intendentas de Regulación y de Fiscalización.

Tabla N°28: Análisis sobre esfuerzo medido en intensidad, persistencia y dirección.

Evaluación convenio ADP	Análisis sobre el esfuerzo		
	Intensidad	Persistencia	Dirección
Intendenta de Regulación  Intendenta de Fiscalización	(-) El cumplimiento de los objetivos se divide en avance de etapas.  (-) La intensidad solo se evidencia cuando se debe entregar el reporte anual.	(-) Cuando se cumple un hito es cuando se observa persistencia del esfuerzo. En general, los hitos no son desafiantes.	(+) Los objetivos establecidos en los convenios de ADP son consistentes con los objetivos institucionales.  (-) No es difícil lograr el cumplimiento de objetivos.

Tabla N°29: Análisis sobre esfuerzo medido en intensidad, persistencia y dirección sobre jefa unidad de comunicaciones y educación previsional.

	Análisis sobre el esfuerzo
--	----------------------------

Evaluación de Desempeño	Intensidad	Persistencia	Dirección
Jefa Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional	(-) El modelo no exige intensidad de sus objetivos.	(-) El modelo no exige persistencia de sus objetivos.	(+) Los objetivos establecidos su evaluación del desempeño son consistentes con los objetivos del área. (-) Los objetivos establecidos individualmente no se relacionan con aquellos levantados para el cumplimiento de MEI.

En términos generales se concluye lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño y compensación no están relacionados. El primero sólo evalúa el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, y sirve de base para la promoción, estímulos y la eliminación del servicio. Por su parte, el sistema de compensación es grupal y está dada por el cumplimiento de las MEI, presentadas en la Tabla N°26.
- Los sistemas de evaluación del desempeño y compensación de funcionarios contratados bajo el sistema de alta dirección pública están directamente relacionados y su control anual presiona a estos funcionarios a cumplir con los objetivos planteados para su cargo. No obstante, los objetivos ADP no siempre coinciden con los objetivos específicos del área. El sistema de evaluación del desempeño no considera el apego a competencias corporativas y competencias por segmento dotacional.
- El sistema de evaluación del desempeño es utilizado y se realizan todas las etapas del ciclo anual. Al respecto, se considera que la oportunidad con la que se realiza la evaluación es adecuada, no obstante, la mayoría de las veces los resultados no tienen consecuencias. Por ejemplo, una persona puede ser

evaluada como sobresaliente, pero no significa que obtendrá mejoras en su remuneración ni tampoco ascensos. Además, la mayoría de los funcionarios quedan calificados en lista 1 o 2.

- La asignación del incentivo monetario por cumplimiento de MEI está dirigido a todos los funcionarios, evaluando el desempeño colectivo. No existe asignación de incentivos monetarios individuales. Respecto de la asignación del incentivo colectivo, se puede presentar una percepción de injusticia por parte de los funcionarios, al sentir que todos reciben el incentivo a pesar de que los esfuerzos no son iguales.
- No se ha implementado el plan de reconocimiento, lo cual impacta en una reducida motivación por parte de los funcionarios en aportar a la Institución, como por ejemplo a través de la innovación, la permanencia y la motivación por continuar estudios.

## **10.2 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.**

Ya descrito el instrumento de evaluación y compensación del desempeño para cargos claves, corresponde elaborar un instrumento de evaluación y compensación que permita cubrir los tres aspectos de la motivación, es decir, la intensidad (lo enérgico del intento de una persona), la dirección (orientada a un beneficio) y la persistencia (la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo), siendo importante combinar la motivación intrínseca con aquella motivación extrínseca. Cabe señalar que según Kaplan y Norton (2008), las implantaciones más exitosas del BSC ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación

con la motivación extrínseca creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos.

El propósito de este capítulo es desarrollar entonces, la propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño para la SP, considerando tanto los actuales sistemas de evaluación y compensación como las conductas esperadas o desempeños claves que permitan lograr los objetivos estratégicos de la Institución.

### **10.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar**

Como ya se ha señalado, se han identificado tres cargos claves dentro de la Institución, que son para efectos del cumplimiento y alineamiento estratégico los más relevantes, cuyos desempeños se deben recompensar. Estos cargos son Intendente(a) de Fiscalización de Prestadores Públicos y Privados, Intendente(a) de Regulación de Prestadores Públicos y Privados y Jefe(a) de Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional.

Para cada uno de los cargos claves, se identificaron aquellos desempeños claves a recompensar, que se describen a continuación.

Intendente de Regulación: Para esta Intendencia se han definido un total de 14 objetivos funcionales, sin embargo, para efectos de elaborar la propuesta de esquema de incentivos, se seleccionaron 4 objetivos, cuyos desempeños son claves:

- Agilizar la correcta emisión de normas.
- Cumplir tiempos de respuesta:
- Explotar canales virtuales
- Avanzar en la calidad de servicio interna

Intendente de Fiscalización: Para esta Intendencia se han definido un total de 11 objetivos funcionales, sin embargo, para efectos de elaborar la propuesta de

esquema de incentivos, se seleccionaron 4 objetivos, cuyos desempeños son claves:

- Supervisar a todas las entidades reguladas
- Fiscalizar procesos riesgosos
- Asegurar implementación de planes de acción
- Avanzar en la calidad de servicio interna

Jefatura Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional: Para esta área se han definido un total de 7 objetivos funcionales, sin embargo, para efectos de elaborar la propuesta de esquema de incentivos, se seleccionaron 4 objetivos, cuyos desempeños son claves:

- Incrementar número de ciudadanos que reciben educación previsional
- Aumentar información disponible para usuarios

### **10.2.2 Propuesta de esquema de incentivos**

Definidos los comportamientos a compensar de los cargos claves, en el presente capítulo se presenta la propuesta del esquema de incentivos, a través de los cuales se busca alinear los objetivos de estos cargos claves con los objetivos institucionales.

La propuesta reemplaza el actual convenio de Alta Dirección Pública por un esquema de incentivos desafiante para el cargo clave, que al mismo tiempo permite alinear los objetivos individuales con los objetivos de la Institución. El esquema propuesto consta de 3 componentes:

1. Evaluación anual del desempeño: El primer componente considera las competencias corporativas, aquellas que todos los funcionarios deben tener en concordancia con los valores declarados, y las competencias por segmento

dotacional, es decir, aquellas que el funcionario debe tener para cumplir su labor específica. La evaluación de este componente es realizada por el Superintendente de Pensiones y la propuesta de escala se presenta en la tabla N°30.

Tabla N°30: Esquema de evaluación anual del desempeño propuesta.

	Evaluación deficiente	Evaluación regular	Evaluación buena	Evaluación muy buena	Evaluación sobresaliente
Resultado Evaluación del desempeño	Cumple el 20% del conjunto de competencias	Cumple el 40% del conjunto de competencias	Cumple el 50% del conjunto de competencias	Cumple el 80% del conjunto de competencias	Cumple el 100% del conjunto de competencias
Incentivo	Sin incentivo	0.2 sueldos	0.5 sueldos	0.8 sueldos	1 sueldo

2. Resultado anual del cumplimiento de Metas de Eficiencia Institucional: Se mantiene la asignación en base al cumplimiento de MEI, utilizando la misma escala de cumplimiento vigente, presentada en la Tabla N°26: Componentes de la MEI. Dicha asignación se devenga mensualmente y se paga en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año.
3. Cumplimiento anual de los desempeños específicos esperados para cada cargo clave, desagregado en el cumplimiento de indicadores específicos alineados con los objetivos funcionales y estratégicos de la Institución, a diferencia del modelo actual, basado en el cumplimiento de proyectos estratégicos establecidos en los convenios de alta dirección pública. El esquema de incentivos específico para cada cargo clave se presentan en las tablas números 31 a la 33.

Por último, el modelo propuesto considera la ejecución de dos reuniones, a ejecutarse en abril y septiembre de cada año, con el propósito de controlar el avance de los objetivos y para entregar retroalimentación sobre el desempeño observado, de manera que no lleguen a fin de año con incumplimientos o con deficiencias de

desempeño. Esta reunión tiene carácter de privada y es liderada por el Superintendente de Pensiones.

En la Tabla N°31: Esquema de incentivo específico Intendente de Regulación, se presenta el esquema de incentivos asociado al tercer componente del esquema propuesto.

Tabla N°31: Esquema de incentivo específico Intendente de Regulación

Desempeños	Indicador	Métrica	Meta			Incentivo			Incentivo
			Treshold	Target	Strech				
Agilizar la correcta emisión de normas	Cumplimiento de la planificación normativa, dentro de plazo.	(Normas emitidas dentro del plazo comprometido para el año t/Normas emitidas que fueron comprometidas en el año t)	>=80%	>=95%	>=98%	60%	80%	100%	0,25 Sueldo
	Normas emitidas sin errores.	(Normas emitidas en el período t que no requirieron de una modificación o ser complementada/Cantidad de normas emitidas en el período t)*100.	>=80%	>=90%	>=95%	60%	80%	100%	0,25 Sueldo
Cumplir tiempos de respuesta	Tiempo de respuesta a los usuarios.	(Cantidad de respuestas enviadas dentro de 15 días hábiles después de recibida la consulta/Total de respuestas enviadas a la ciudadanía)*100	>=85%	>=95%	>=85%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo
Explotar canales virtuales	Atenciones que se realizan a través de plataforma virtual	(Cantidad de atenciones que se realizan a través de plataforma virtual/total de atenciones realizadas)*100	>=20%	>=30%	>=40%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo
Avanzar en la calidad de servicio interna	Solicitudes de colaboración provenientes de otras unidades	(Requerimientos de información provenientes de otras áreas atendidas dentro de 15 días hábiles/Total de requerimientos de información provenientes de otras áreas)*100.	>=80%	>=90%	>=95%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo

En la Tabla N°32: Esquema de incentivo Intendente de Fiscalización, el esquema de incentivos asociado al tercer componente del esquema propuesto.

Tabla N°32: Esquema de incentivo específico Intendente de Fiscalización.

Desempeños	Indicador	Métrica	Meta			Incentivo			Incentivo
			Threshold	Target	Stretch				
Supervisar a todas las entidades reguladas	Supervisiones integrales de riesgos efectuadas sobre los regulados.	(Cantidad de entidades sobre las cuales se realiza supervisión integral de riesgo/Total de AFPs, AFC, IPS y Fundación comisiones médicas) *100.	>=85%	>=95%	>=98%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo
Fiscalizar procesos riesgosos	Supervisiones con enfoque preventivo realizadas sobre procesos calificados como débiles o muy débiles.	(Cantidad de supervisiones con enfoque preventivo realizadas en el año t, sobre procesos calificados como débiles o muy débiles en el año t-1/Total de procesos que calificaron como débiles o muy débiles el año t-1) *100.	>=80%	>=90%	>=95%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo
Asegurar implementación de planes de acción	Fiscalización oportuna de planes de acción comprometidos por los entes regulados.	(Cantidad de fiscalizaciones a planes de acción comprometidos por entes regulados, efectuadas dentro del año en que se comprometieron/cantidad de fiscalizaciones a planes de acción ejecutadas).	>=85%	>=95%	>=98%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo
Avanzar en la calidad de servicio interna	Solicitudes de colaboración provenientes de otras unidades	(Requerimientos de información provenientes de otras áreas atendidas dentro de 15 días hábiles/Total de requerimientos de información provenientes de otras áreas)*100.	>=80%	>=90%	>=95%	60%	80%	100%	0,5 Sueldo

En la Tabla N°33: Esquema de incentivo Jefe Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional, se presenta el esquema de incentivos asociado al tercer componente del esquema propuesto.

Tabla N°33: Esquema de incentivo específico Jefe Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional.

Desempeños	Indicador	Métrica	Meta			Incentivo			Incentivo
			Threshold	Target	Strech				
Incrementar el número de ciudadanos que reciben educación previsional	Cantidad de ciudadanos que participan de las actividades de educación previsional	(Cantidad de ciudadanos que participan de las actividades de educación previsional en el periodo t/Cantidad de ciudadanos que participan de las actividades de educación previsional en el periodo t-1)	-	>=1	>=2	-	80%	100%	0,5 Sueldo
Aumentar la información disponible para los usuarios	Publicaciones realizadas por la SP con información referida al funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía.	(Cantidad de documentos publicados en el sitio web de la SP con información referida al funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, autorizados por los Intendentes, en periodo t/Cantidad de documentos publicados en el sitio web de la SP con información referida al funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, autorizados por los Intendentes, en periodo t-1)	-	>=1	>=2	-	80%	100%	0,5 Sueldo
Avanzar en el desarrollo de actividades de educación previsional.	Porcentaje de programas de educación previsional planificados y ejecutados en el año t.	(Cantidad de programas de educación previsional planificados y ejecutados en el año t/Total de programas de educación previsional planificados para el año t) * 100.	>=80%	>=90%	>=90%	80%	100%	105%	0,5 Sueldo

Como se puede observar en las tablas N°31 a la N°33, las metas objetivos o *target* corresponden a las metas establecidas en el cuadro de mando integral o funcional de las respectivas áreas, no obstante, para hacer más desafiante el cumplimiento de la meta individual, se ha construido una escala con mayor exigencia, en donde cumplir el target no es suficiente para obtener la totalidad del bono asociado a cada meta y en donde cada desempeño tiene peso similar, con el propósito de distribuir el esfuerzo individual equitativamente.

El esquema de incentivos propuesto pretende incrementar los niveles de esfuerzo para alcanzar metas más desafiantes que le signifiquen un mayor retorno y al mismo

tiempo evitar la desmotivación del personal clave por no alcanzar una meta determinada, manteniendo la persistencia en el logro de las metas y evitando la pérdida de intensidad de esfuerzo en cada desempeño, porque el resultado se mide anualmente.

Además, es importante señalar que todos los desempeños presentados son evaluaciones de carácter individual con excepción del desempeño “avanzar en la calidad de servicio interno”, el cual corresponde a un desempeño colectivo con el objetivo de generar conciencia de forma transversal a la organización y direccionar los esfuerzos hacia la colaboración interna para generar comentarios, entregar respuestas a consultas y agilizar la ejecución de procesos que tienen como beneficiario final a los usuarios de la Institución.

### **10.3 Justificación del esquema de incentivos**

Tras haber efectuado el análisis de los actuales instrumentos de evaluación y compensación del desempeño y haber elaborado una propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño para cargos claves seleccionados, corresponde justificar cómo el nuevo esquema de incentivos cierra las brechas identificadas respecto de intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo de los cargos claves y permite evitar otros comportamientos negativos.

Respecto de lo antes señalado, el modelo de esquemas de incentivos propuesto para los cargos claves seleccionados permite que la Superintendencia de Pensiones pueda cerrar las brechas de comunicación y coordinación entre las Intendencias, Divisiones y Áreas y crear alineación vertical y horizontal de las distintas unidades y divisiones. Asimismo, está desarrollado para lograr la intensidad óptima de esfuerzos, debido a que las metas son conocidas y se alinean con la planificación anual, se van cumpliendo en la medida que avanza el año. Además, el modelo propuesto permite lograr la persistencia de los esfuerzos en el

tiempo, debido a que la planificación está realizada para cumplir metas en los plazos propuestos, existiendo holgura para desarrollar actividades no planificadas. Finalmente, y lo más importante es que el esquema de incentivos está alineado con los objetivos de la Institución.

Por su parte, el esquema de incentivos propuesto evita la materialización de comportamientos negativos, tales como el gaming y el sundbagging, al establecer instancias de control periódicas sobre el avance de metas; como también el mercenarismo, la subnivelación y la apatía, al establecer desempeños grupales.

En la tabla N°34: Análisis sobre esfuerzo medido en intensidad, persistencia y dirección en la propuesta, se puede observar cómo se cierran las brechas respecto de intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo de los cargos claves.

Tabla N°34: Análisis sobre esfuerzo medido en intensidad, persistencia y dirección en la propuesta.

Evaluación desempeño	Análisis sobre el esfuerzo		
	Intensidad	Persistencia	Dirección
Intendenta de Regulación Intendenta de Fiscalización Jefa Unidad de Comunicaciones y Educación Previsional	(+) El modelo requiere intensidad del esfuerzo durante todo el año, para todos los objetivos propuestos. Esto también fluye a todos los equipos de trabajo. (+) Todos los factores son controlables; los resultados son la consecuencia de sus esfuerzos.	(+) Los esfuerzos se deben realizar durante todo el año de evaluación porque los indicadores de rendimiento miden resultados durante todo el período. (+) Existe control a través de reuniones con el Superintendente, que permite verificar persistencia.	(+) Los objetivos establecidos la herramienta de evaluación se encuentran 100% alineados con los objetivos de la Institución. (+) Las desviaciones son tratadas oportunamente, a través de reuniones entre el Superintendente y los cargos claves.

## 11. CONCLUSIONES

El modelo de control de gestión propuesto para la Superintendencia de Pensiones, desarrollado a través de una metodología basada en el modelo de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008) tiene como principal cualidad que permite alinear a toda la organización y a sus funcionarios a través de sus distintas Intendencias, Divisiones y Áreas, para lograr los objetivos y misión de la Institución, a través de la implementación de la estrategia.

La metodología utilizada contempló efectuar el análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la Institución -Visión, Misión y Valores- que sirven de guía para elaborar la estrategia, posteriormente se realizó el análisis estratégico para identificar circunstancias que favorecieran o afectaran el logro de la estrategia y se analizó la curva de valor y de valoración, realizando la comparación con otras instituciones reguladoras en el ámbito de la previsión social, para determinar el posicionamiento estratégico, los atributos claves para la formulación de la estrategia y la declaración de propuesta de valor, esta última utilizada como base central para elaborar el modelo de negocios de la Institución. La formulación estratégica se materializó a través de un mapa estratégico construido alrededor de tres ejes estratégicos -eficiencia operacional, calidad de servicio al usuario y cercanía con la ciudadanía-, que describen el proceso de creación de valor mediante relaciones causa y efecto entre los objetivos establecidos para las perspectivas -usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera-; el mapa se hace cargo de recoger los atributos claves de la propuesta de valor. Para poner en práctica la estrategia y focalizar la medición en los principales temas estratégicos claves, se elaboró un cuadro de mando integral y cuadros de mandos funcionales para las áreas que resultan claves para el logro de la estrategia, concluyendo con sistemas de evaluación y de incentivos para cargos claves.

En caso de que la Institución implemente el modelo de control de gestión propuesto, se recomienda evaluar la pertinencia de utilizar el análisis estratégico, puesto que los entornos externos e internos son cambiantes y, por lo tanto, las estrategias son dinámicas. Por otra parte, se debe recordar que en este proyecto no se evaluó la etapa presupuestaria y, por lo tanto, para que su implementación sea exitosa, se deben considerar recursos para la ejecución de actividades, tales como la implementación de iniciativas estratégicas.

La principal limitación para ejecutar este proyecto fue el acceso a información proveniente desde las distintas áreas de la Superintendencia de Pensiones, debido a que no todos los procesos se encuentran documentados. En consecuencia, para obtener información sobre flujos y actividades desarrolladas por las distintas Intendencias, Divisiones y Áreas, fue necesario efectuar reuniones con los dueños de procesos.

Finalmente, es importante destacar que la metodología utilizada para proponer el modelo de gestión fue diseñada paso a paso y es posible adaptarla y replicarla en otras instituciones, sin dejar de lado las casuísticas particulares de cada una de ellas. En consecuencia, este proyecto puede contribuir en la implementación o en la mejora de los sistemas de control de gestión de otras instituciones públicas reguladoras.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Bryson, J. (2011). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis foda cuantitativo*. Santiago de Chile: Documento docente.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Nomos S.A.

Criteria. (02 de 11 de 2022). <https://www.criteria.cl/>. Obtenido de [https://www.criteria.cl/descargas/Agenda\\_Criteria\\_Octubre\\_2022-8g4mB.pdf](https://www.criteria.cl/descargas/Agenda_Criteria_Octubre_2022-8g4mB.pdf)

Dirección de Presupuestos de Chile. (08 de 09 de 2022). [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl). Obtenido de [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266626\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266626_doc_pdf.pdf)

Dolan, S. (2018). *Coaching por valores*. España: LID Editorial Empresarial.

Farías, A. (12 de 01 de 2016). *Series Docentes: Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://ccg.uchile.cl/docs/Sd-04-2016b.pdf>

Gobierno de Chile. (05 de 11 de 2022). *Gobierno de Chile*. Obtenido de <https://www.gob.cl/sistemamixto/>

Kaplan y Norton. (2008). *The execution premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.

La tercera. (04 de 10 de 2022). Caso hackeo: vocera de la Suprema informa que “incidente estaría contenido” y Juzgado acoge denuncia por delito informático. *Caso hackeo*, pág. 2.

Niven, P. (2008). *Balance Scorecard Step By Step For Government and Nonprofit Agencies*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder y Pigneur. (2012). *Tu Modelo de Negocio*.

Piñera, J. (1991). *El cascabel al gato la batalla por la reforma previsional*. Santiago: Zig-Zag.

Rockart y Bullen. (1981). *A Primer on Critical Success Factor*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Salud, S. d. (21 de 11 de 2021). [www.supersalud.gob.cl](http://www.supersalud.gob.cl). Obtenido de <https://www.supersalud.gob.cl/portal/w3-propertyname-693.html>

Senado. (05 de 11 de 2022). [www.senado.cl](http://www.senado.cl). Obtenido de <https://www.senado.cl/site/presupuesto/2023/librospto2023/p15.pdf>

Senado de Chile. (16 de 05 de 2021). *www.senado.cl*. Obtenido de <https://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=transparencia&ac=doctoInformeAsesoria&id=5050>

Social, S. d. (05 de 11 de 2022). *www.previsionsocial.gob.cl*. Obtenido de <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/seguridad-social/>

Superintendencia de Pensiones. (15 de 07 de 2021). *www.spensiones.cl*. Obtenido de <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-propertyvalue-5990.html>

Superintendencia de Pensiones. (6 de 08 de 2021). *www.spensiones.cl*. Obtenido de [https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-11242\\_recurso\\_1.pdf](https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-11242_recurso_1.pdf)

Superintendencia de Pensiones. (04 de 2022). *Cuenta Pública Interna-Externa*. Obtenido de Superintendencia de Pensiones: <https://www.spensiones.cl>

Superintendencia de Pensiones. (05 de 03 de 2022). *www.spensiones.cl*. Obtenido de <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-propertyvalue-5990.html>

Superintendencia de Pensiones. (02 de 03 de 2022). *www.spensiones.cl*. Obtenido de [https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-11242\\_recurso\\_1.pdf](https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-11242_recurso_1.pdf)

Superintendencia de Seguridad Social. (11 de 11 de 2021). *www.suseso.cl*. Obtenido de <https://www.suseso.cl/601/w3-propertyvalue-10380.html>

Thompson et al. (2012). *Administración Estratégica. México: McGraw-Hill*. México: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### ANEXO N°1

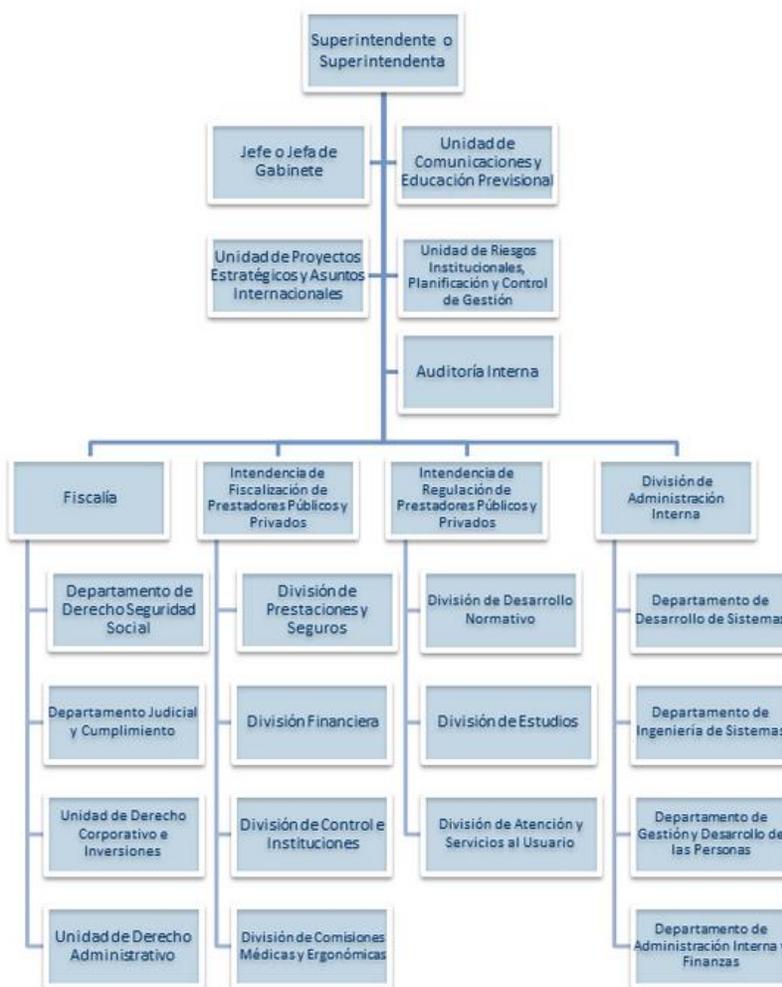
#### Objetivos Estratégicos Vigentes de la Superintendencia de Pensiones

<b>Nº</b>	<b>Descripción del Objetivo</b>
1	Entregar una atención de calidad a las personas, orientada a dar respuesta de forma clara y oportuna a sus necesidades.
2	Regular y supervisar el sistema de pensiones y seguro de cesantía, para contribuir a su buen funcionamiento.
3	Promover una cultura previsional, entregando orientación e información relevante y comprensible, para contribuir a una decisión informada y oportuna.
4	Generar estudios, contenidos e información oportuna y consistente, para promover la mejora, comprensión y desarrollo de políticas públicas, en materia previsional.
5	Promover la mejora continua de la gestión institucional.

Fuente: [www.spensiones.cl](http://www.spensiones.cl)

## ANEXO N°2

### Organigrama de la Superintendencia de Pensiones



Fuente: Superintendencia de Pensiones.

### ANEXO N°3

#### Determinación de las variables relevantes

Atributo N°1: Acceder a la SP a través de distintos canales

Variable relacionada: Diversas plataformas de atención

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Sí, es un atributo importante.
¿Factible de mejorar?	Se puede potenciar el canal de atención telemática para atender los requerimientos del público de una manera fácil y expedita. No se requiere una gran cantidad de recursos tecnológicos para habilitar este canal y los recursos humanos de atención de público ya existen.
¿Fuente de ventaja competitiva?	Sí, porque las otras Superintendencias no cuentan con canales virtuales de atención.

Atributo N°2: Obtener respuestas a todo lo que se consulta, a todo lo que se pide o se reclama.

Variable relacionada: Integridad en las respuestas a consultas y reclamos

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Sí, es un atributo importante.
¿Factible de mejorar?	Se pueden robustecer los controles actualmente implementados para verificar que se dé respuesta a todos los requerimientos, consultas y reclamos que realiza el público. No obstante, esto implica aumentar las horas hombre destinadas a esta revisión y los recursos humanos son escasos, por tanto la factibilidad de mejorar estos controles es mediana
¿Fuente de ventaja competitiva?	Todas las Superintendencias están obligadas a responder las consultas, reclamos y requerimientos efectuados por el público en general. La Superintendencia de Pensiones tiene certificación ISO 9001 del proceso de atención de público, a diferencia de la Superintendencia de Salud y la SUSESO, que no tienen dicha certificación. Lo anterior, la obliga a mejorar en forma permanente el proceso y a implementar mejores prácticas para responder adecuadamente

Atributo N°3: Responder a la brevedad consultas y reclamos

Variable relacionada: Oportunidad de respuestas a consultas y reclamos

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Sí, es un atributo importante.
¿Factible de mejorar?	Existen consultas que deben ser derivadas a los regulados o a distintas divisiones dentro de la Superintendencia, en cuyo caso los tiempos de respuesta se pueden extender. En consecuencia, se pueden mejorar los tiempos de respuesta, pero es medianamente factible, dada la limitación de recursos humanos existentes.
¿Fuente de ventaja competitiva?	Todas las Superintendencias están obligadas a responder las consultas, reclamos y requerimientos efectuados por el público en general. La Superintendencia de Pensiones tiene certificación ISO 9001 del proceso de atención de público, a diferencia de la Superintendencia de Salud y la SUSESO, que no tienen dicha certificación. Lo anterior, la obliga a mejorar en forma permanente el proceso y a implementar mejores prácticas para responder a la brevedad, porque existen indicadores de plazos de respuesta que se deben cumplir.

Atributo N°4: No divulgar a terceros información confidencial de usuarios

Variable relacionada: Confidencialidad de las respuestas a los usuarios

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	No es un atributo relevante
¿Factible de mejorar?	Existen implementados controles para evitar la divulgación de información sensible a terceros, tales como claves de acceso y accesos restringidos a determinadas plataformas. En consecuencia, es poco factible mejorar este atributo, sino más bien mantenerlo y revisar la pertinencia de los controles existentes en forma permanente.
¿Fuente de ventaja competitiva?	No, todas las Superintendencias están obligadas a mantener ciertos estándares de seguridad que permitan el resguardo de información confidencial.

Atributo N°5: Comprender las respuestas entregadas por la SP

Variable relacionada: Respuestas a los usuarios con lenguaje amigable

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Sí, es un atributo importante.
¿Factible de mejorar?	Es poco factible mejorar este atributo, porque existen tecnicismos que no se pueden modificar, además que muchas veces se debe hacer alusión a la norma o a las leyes para atender las consultas o solicitudes efectuadas por el público. En consecuencia, se puede trabajar en una redacción que sea un poco más amigable con el usuario, pero se debe mantener el contenido técnico de la respuesta.
¿Fuente de ventaja competitiva?	No, todas las Superintendencias deben responder haciendo alusión a las leyes y normas, por lo tanto, es un factor común poco diferenciador.

Atributo N°6: Conocer sobre el sistema de pensiones

Variable relacionada: Educación previsional permanente

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Es un atributo medianamente valorado, pero es un atributo que la SP busca potenciar en su estrategia.
¿Factible de mejorar?	Es factible de mejorar este atributo, además porque forma parte de la visión de la SP. No obstante, los recursos humanos con los que cuenta la institución son limitados, por lo cual se deben buscar alternativas viables para realizar educación previsional, con el apoyo de tecnología.
¿Fuente de ventaja competitiva?	Sí, es una fuente de ventaja competitiva porque ni la SUSESO ni la SUPERSALUD realizan educación previsional.

Atributo N°7: Funcionarios que sepan de leyes y normas previsionales

Variable relacionada: Funcionarios de alto nivel técnico

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	No es un atributo relevante
¿Factible de mejorar?	Los funcionarios de la Superintendencia de Pensiones cuentan con una vasta trayectoria, muchos de ellos pertenecen a la Institución desde que se inició el sistema actual de pensiones. Existe una baja rotación del personal y quienes ingresan son capacitados y supervisados por sus jefaturas, además de contar con el apoyo de sus pares. Es poco factible de mejorar este atributo y se puede realizar a través de capacitación continua, sobre nuevas leyes y normativas, así como de nuevos estándares o modelos de fiscalización.
¿Fuente de ventaja competitiva?	Los funcionarios son el motor de la Superintendencia de Pensiones y representan el capital intelectual. A nivel de instituciones, se reconoce el valor de los funcionarios de la SP y su experticia.

Atributo N°8: Implementar las leyes a tiempo

Variable relacionada: Generación oportuna de normativa.

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Es un atributo relevante.
¿Factible de mejorar?	Es factible y se puede realizar reduciendo los tiempos utilizados para la elaboración de las normas, a través de mecanismos de eficiencia institucional, como revisiones efectuadas por expertos en la materia y la colaboración de áreas expertas para reducir tiempos.
¿Fuente de ventaja competitiva?	No es fuente de ventaja competitiva, todas las Superintendencias deben generar normativa de forma oportuna, para que sus regulados puedan apegarse al cumplimiento de las leyes respectivas.

Atributo N°9: Fiscalizar cuando corresponda

Variable relacionada: Fiscalización oportuna.

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Es un atributo medianamente relevante
¿Factible de mejorar?	No, dados los limitados recursos humanos existentes.
¿Fuente de ventaja competitiva?	Sí, realizar fiscalizaciones oportunas permite diferenciar en algunos aspectos a la Superintendencia de Pensiones, porque detecta desviaciones, incumplimientos o riesgos oportunamente, gracias a que cuenta con sistema de supervisión basada en riesgos. La Superintendencia de Salud y la SUSESO no tienen implementada la metodología de supervisión basada en riesgos.

Atributo N°10: Fiscalizar a todos los regulados

Variable relacionada: Fiscalización imparcial.

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Es un atributo valorado
¿Factible de mejorar?	No, es un atributo que se considera desde siempre para efectos de cumplir con la planificación de las fiscalizaciones. No existe parcialidad en la fiscalización.
¿Fuente de ventaja competitiva?	Sí, realizar fiscalizaciones imparciales permite diferenciar en algunos aspectos a la Superintendencia de Pensiones, porque detecta desviaciones, incumplimientos o riesgos oportunamente, gracias a que cuenta con sistema de supervisión basada en riesgos. La Superintendencia de Salud y la SUSESO no tienen implementada la metodología de supervisión basada en riesgos.

Atributo N°11: Hacer las cosas de manera transparente de cara al usuario

Variable relacionada: Transparencia en la gestión.

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Atributo medianamente valorado
¿Factible de mejorar?	Se podría mejorar a través de la entrega de información sobre la gestión realizada por la Institución, a través de su sitio web.
¿Fuente de ventaja competitiva?	No, en general los resultados relevantes de la gestión, son transparentadas por estas tres Superintendencias.

Atributo N°12: Comunicar los resultados una vez concluidas las fiscalizaciones

Variable relacionada: Oportunidad en la entrega de resultados de fiscalizaciones

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Es un atributo medianamente relevante
¿Factible de mejorar?	No, dados los limitados recursos humanos existentes
¿Fuente de ventaja competitiva?	Medianamente, puesto que forma parte del proceso de fiscalización de todos los organismos reguladores emitir los resultados de sus trabajos una vez que se hayan concluidos. Sin embargo, avanzar en la oportuna entrega de resultados permite que los regulados implementen medidas preventivas o correctivas oportunamente, evitando la materialización de riesgos en sus procesos.

Atributo N°13: No divulgar a terceros los resultados de las fiscalizaciones

Variable relacionada: Confidencialidad de los resultados de las fiscalizaciones

Criterio	Justificación
¿Valorado por los usuarios?	Es un atributo importante, más no relevante.
¿Factible de mejorar?	Existen implementados controles para evitar la divulgación de información sensible a terceros, tales como claves de acceso y accesos restringidos a determinadas plataformas. En consecuencia, es poco factible mejorar este atributo, sino más bien mantenerlo y revisar la pertinencia de los controles existentes en forma permanente.
¿Fuente de ventaja competitiva?	No, todas las Superintendencias están obligadas a mantener ciertos estándares de seguridad que permitan el resguardo de información confidencial.

## ANEXO N°4

### PROPUESTA DE ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE USUARIOS

Estas 6 preguntas se realizan a los ciudadanos una vez concluida la presentación de la cuenta pública participativa anual.

**PARTE I.** Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

<b>Afirmación</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>
La Superintendencia vela por la protección de mis derechos previsionales					
La Superintendencia realiza acciones de supervisión sobre todos sus regulados.					
La Superintendencia elabora normas de manera oportuna y ágil.					
La Superintendencia me da confianza.					
La Superintendencia sanciona los incumplimientos					



## ANEXO N°5

### PROPUESTA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

Estas 6 preguntas se realizan cada vez que se concluye una atención.

- Atención presencial: El o la analista, debe proporcionar al usuario una Tablet para que pueda completar la encuesta. La encuesta se genera automáticamente una vez que se ingresa el número de atención en el sistema.
- Atención call center: La encuesta se genera automáticamente una vez que el o la analista concluye la atención.
- Atención plataforma virtual: El usuario recibe un correo electrónico en donde puede completar la encuesta digitalmente.

**PARTE I.** Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

Afirmación	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de Acuerdo
1. La atención por parte del o la analista que atendió mi requerimiento fue cordial.					
2. El o la analista utilizó un lenguaje amigable y correcto, lo cual me permitió comprender su respuesta.					
3. La atención se realizó sin interrupciones.					
4. El o la analista que atendió mi requerimiento demostró tener conocimiento sobre la materia consultada.					
5. El o la analista que atendió mi requerimiento se aseguró de que no tuviese más consultas o					

requerimientos que realizar.					
------------------------------	--	--	--	--	--

**PARTE II.** Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

Esta segunda parte sólo se despliega si la atención fue realizada a través de plataforma virtual:

<b>Afirmación</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>
1. La atención fue realizada en la fecha y hora previamente acordada.					
2. La atención fue recibida sin que hubiese ruido ambiente en la oficina del o la analista de la Superintendencia de Pensiones.					
3. La atención se realizó sin interrupciones.					

**PARTE III.** Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

<b>Evaluación global</b>	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Ni bueno ni malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
El servicio entregado por la Superintendencia de Pensiones al atender mi requerimiento ha sido:					

## ANEXO N°6

### PROPUESTA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS SOBRE CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN

#### PARTE I. Aplica sólo a las actividades de Capacitación

Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

Afirmación	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de Acuerdo
1. La capacitación me permitió conocer acerca del funcionamiento del sistema de pensiones.					
2. La capacitación me permitió conocer acerca del funcionamiento del seguro de cesantía.					
3. Ahora comprendo el rol de la Superintendencia de Pensiones.					
4. Las dudas o consultas fueron respondidas oportunamente.					
5. El expositor demuestra conocimiento.					

**PARTE III.** Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

<b>Evaluación global</b>	<b>Muy mala</b>	<b>Mala</b>	<b>Ni buena ni mala</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>
La instancia de capacitación o educación previsional que he recibido por parte de la SP, ha sido:					

**PARTE II.** Aplica sólo a las actividades de difusión que se realizan a través del sitio web de la SP.

Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

<b>Afirmación</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>
1. La información que difunde la SP en su sitio web es útil.					
2. La información que difunde la SP en su sitio web me sirve para tomar decisiones.					
La información que difunde la SP en su sitio web es confiable.					

**PARTE III.** Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

<b>Evaluación global</b>	<b>Muy mala</b>	<b>Mala</b>	<b>Ni buena ni mala</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>

			<b>ni mala</b>		
La información difundida por la Superintendencia de Pensiones a través de su sitio web es:					

## ANEXO N°7

### PROPUESTA DE ENCUESTA ANUAL SOBRE MOTIVACIÓN

División a la que pertenece	
-----------------------------	--

Indique con una X la cantidad de años que es funcionario de la Institución.

	Menos de 5 años
	Entre 5 y 10 años
	Más de 10 años

Marque con una X la alternativa con la cual más se identifica.

Afirmación	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de Acuerdo
1. El estilo de dirección de mi jefe(a) directo(a) influye en mi rendimiento laboral.					
2. Estoy de acuerdo con el estilo de dirección de mi jefe(a) directo(a)					
3. Mi jefe(a) directo(a) me motiva lo suficiente.					
4. Mi jefe(a) directo(a)					

considera mi opinión antes de tomar una decisión.					
5. Me siento suficientemente valorado(a) por el trabajo que realizo.					
6. Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.					
7. Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales.					
8. El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado.					
9. Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.					
10. Me gustaría cambiar de empleo.					
11. Soy lo suficientemente flexible como para adaptarme a situaciones cambiantes.					
12. Me gustan los desafíos laborales.					
13. En forma permanente se me presentan desafíos laborales.					
14. Me encuentro motivado en permanecer y					

aportar a la Institución.					
------------------------------	--	--	--	--	--

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.